

Heinz Kinader

ELASTISCHE
SOZIALE
BETRIEBSFÜHRUNG

München 1958

Heinz Kinader - Elastische soziale Betriebsführung



Digitized by the Internet Archive
in 2026

https://archive.org/details/IA41555227_0066

ELASTISCHE SOZIALE BETRIEBSFÜHRUNG

*Inaugural-Dissertation zur Erlangung der Doktorwürde
einer Hohen Staatswirtschaftlichen Fakultät
der Ludwig-Maximilians-Universität zu München*

Vorgelegt von Diplom-Kaufmann Heinz Kinader

1958



Referent: Prof. Dr. Rolf Rodenstock - Korreferent: Prof. Dr. Liesel Beckmann

Tag der mündlichen Prüfung: 23. Juli 1958 (Schlußberatung)

*„Und was man ist,
das blieb man
ändern schuldig!“*

(Goethe „Torquato Tasso“)

Meinen Eltern

Einleitend möchte ich den aufrichtigen Dank zum Ausdruck bringen, den ich gegenüber Herrn Professor Dr. Rolf Rodenstock empfinde, der nach dem Tode von Herrn Professor Dr. Dr. h. c. Karl Friedrich Rößle - dessen in Ehrfurcht gedacht sei - freundlicherweise bereit war, die begonnene Arbeit zu übernehmen und mich durch seine Anregungen bei der weiteren Abfassung aufgeschlossen förderte. Desgleichen habe ich in diesem Zusammenhang Frau Professor Dr. Liesel Beckmann für die Zusage der Korreferats zu danken.

Ferner darf ich an dieser Stelle allen Unternehmen und wissenschaftlichen Institutionen, die mich entgegenkommend mit Unterlagen unterstützt haben, besonders danken. In diesen Dank schließe ich ein die Herren Generaldirektor Dr. Dr. h. c. Ernst Hellmut Vits, Wuppertal-Elberfeld, Bergwerksdirektor a. D. Dr. Leo Kluitmann, Duisburg, Dr. Erich Potthoff, Hamburg, Wirtschaftsprüfer Dr. Heinrich Straßert, München, und Wirtschaftsprüfer Dr. Gustav Wegner, Wuppertal-Elberfeld.

Die Gespräche, die ich mit ihnen und ihren Mitarbeitern führen konnte, haben die Arbeit vor allem unter praktischem Aspekt abgerundet. Denn es ist nach einem Wort von J. M. Keynes erstaunlich, was man vorübergehend glauben kann, wenn man zu lange für sich allein denkt. Das gilt vornehmlich für die Wirtschaftswissenschaften, wo es oft unmöglich ist, die gedanklich erarbeiteten Konzeptionen auch praktisch so zu erproben, daß eine Verallgemeinerung der Ergebnisse zulässig ist.

INHALT

Vorbemerkungen (Problemstellung und Abgrenzung zu den Nachbardisziplinen)	9
--	---

Erster Teil: Grundlegung

I. Elastische Betriebsführung	13
1) Betriebliche Elastizität im Wirtschaftsablauf	13
11) Erscheinungsformen der wirtschaftlichen Wechsellagen	13
111) Interferierende Wellenlinien	14
112) Eigentlicher Konjunkturzyklus	15
12) Elastizität des Betriebs als Reaktion auf wirtschaftliche Wechsellagen	16
121) Begriff der betrieblichen Elastizität	16
122) Arten der betrieblichen Elastizität	16
123) Elastizität in der Betriebsführung	18
2) Betriebsführung (Betriebspolitik)	19
21) Stellung innerhalb der Betriebswirtschaftslehre	20
22) Systematik der Betriebsführung	21
221) Elemente	22
222) Rahmen	22
223) Zielsetzung	23
2231) Produktivität und Wirtschaftlichkeit	23
2232) Rentabilität und Erhaltung	25
23) Betriebspolitische Arbeitsgebiete	26
II. Soziale Betriebsführung	29
1) Die betriebliche Gemeinschaft als soziales Gebilde	29
11) Anwendung der sozialen Betrachtung auf die betriebliche Gemeinschaft	30
111) Der Begriff „sozial“	30
112) Die betriebliche Gemeinschaft	30

12) Soziale Elementareinheiten im Betrieb	32
121) Arbeitsplatz	32
122) Horizontale Arbeitsgruppe	33
123) Vertikale Hierarchie	35
2) Die soziale Betriebsführung als Teil der gesamten Betriebsführung	36
21) Soziale Betriebsführung als Funktion und Institution	36
22) Bestimmungsgründe sozialer Betriebsführung	37
221) Wirkungsbereiche	37
2211) Belegschaft	37
2212) Arbeitsmarkt	42
222) Einflußbereiche	44
2221) Produktionsstruktur	44
2222) Standort	45
2223) Rechtsform	45
23) Organisation sozialer Betriebsführung	45
231) Dispositive	46
232) Exekutive	48
233) Administrative	51
234) Koordinative	57
3) Tendenzielle Erstarrung der sozialen Betriebsführung	59
31) Außerbetriebliche Einflüsse	59
32) Innerbetriebliche Einflüsse	65

Zweiter Teil: Möglichkeiten elastischer sozialer Betriebsführung

I. Maßnahmen der Personalführung in Anpassung an veränderten Arbeitskräftebedarf	68
1) Nach außen gerichtete Maßnahmen	70
11) Bei Mehrbedarf an Arbeitskraft	70
111) Arbeitsmarkt	71
1111) Frauen	71
1112) Ausländer	75
1113) Leiharbeiter	76
112) Fremdaufträge	77
1121) Vergabe von Reparaturarbeiten	77
1122) Ausgliederung arbeitsintensiver Fertigungsstufen	77

12) Bei Minderbedarf an Arbeitskräften	78
121) Vorzeitige Ruhestandsversetzung älterer Arbeitskräfte	78
122) Beschaffung eines anderen Arbeitsplatzes	78
123) Entlassung	79
2) Nach innen gerichtete Maßnahmen	82
21) Bei Mehrbedarf an Arbeitskraft	82
211) Umgliederung der Arbeitszuteilung	82
2111) Zeitliche Arbeitsverlagerung	82
2112) Räumliche Arbeitsumlagerung	83
212) Mehrauslastung des personenbezogenen Leistungspotentials	84
2121) Hebung der Leistungsbereitschaft durch Lohnanreizsysteme	85
2122) Quantitative Anpassung durch Überzeitarbeit	100
2123) Qualitative Anpassung durch Realisierung latenter Eignungen	101
213) Veränderung der sachbezogenen Leistungsbedingungen	109
2131) Verbesserte Arbeitsgestaltung	109
2132) Vermehrter Maschineneinsatz	112
22) Bei Minderbedarf an Arbeitskraft	115

221) Beschäftigungsausgleich innerhalb des gegebenen Arbeitsvolumens	115
2211) Instandhaltungs- und Reparaturarbeiten	116
2212) Ausgleich zwischen unterschiedlich beschäftigten Betriebsabteilungen	116
222) Vorübergehende Reduzierung des gegebenen Arbeitsvolumens	116
2221) Beurlaubung von Arbeitskräften	116
2222) Einführung von Kurzarbeit	117
II. Maßnahmen der Personalbetreuung mit Wirkung auf die tendenziell starre Betriebsgemeinschaft	119
1) Unterrichtung der Mitarbeiter über die wirtschaftlichen Verhältnisse des Betriebs	120
11) Informationsbrief	121
12) Aktienrechtlicher Geschäftsbericht	122
13) Sozialbericht für die Belegschaft	126
14) Werkzeitschrift	129
2) Förderung einer betriebsbezogenen privaten Eigentumsbildung bei den Mitarbeitern	130
21) Wohnungswesen	133
22) Kapitalanlagen	134
3) Kopplung der zusätzlichen Sozialleistungen an die wirtschaftlichen Verhältnisse des Betriebs	137
Zusammenfassung	141
Literaturübersicht	143

VORBEMERKUNGEN

(Problemstellung und Abgrenzung zu den Nachbardisziplinen)

Das System der Verkehrswirtschaft, gekennzeichnet durch das Eigentum, den Markt und die freie Preisbildung, sowie der technische Fortschritt werfen in gegenseitiger Abhängigkeit auch wesentliche betriebswirtschaftliche Fragen auf, vor allem mit Wirkung auf den menschlich-sozialen Bereich. Das Thema dieser Arbeit ist eine davon. Ihr Erkenntnisobjekt ist die rechtlich selbständige und Marktrisiko tragende Betriebswirtschaft, deren soziale Betriebsführung, als integrierendem Teilbereich der gesamten Betriebsführung, sie herausgreift, um ihre Bedeutung innerhalb von Schwankungen der wirtschaftlichen Lage zu untersuchen. Der besonderen Bedeutung dieser Fragestellung für den industriellen Großbetrieb entsprechend, wird im wesentlichen nur auf ihn Bezug genommen. Seine generelle Bedeutung unterstreichen die nachstehenden statistischen Zahlen¹⁾ über die Aufteilung der im Kalenderjahr 1949 im Bundesgebiet einschließlich West-Berlin Umsätze tätigen Unternehmen nach Umsatzgrößenklassen:

Unternehmen mit einem Umsatz von	Unternehmen	Beschäftigte	Umsatz in DM 1.000
bis unter DM 10 000	922.174	1.450.087	3.567.552
DM 10.000 bis unter DM 50.000	681.638	2.094.795	16.278.805
DM 50.000 bis unter DM 100.000	200.950	1.067.473	14.061.820
DM 100.000 bis unter DM 250.000	129.267	1.289.142	19.545.237
DM 250.000 bis unter DM 1.000.000	66.051	1.772.405	31.221.987
DM 1.000.000 und mehr DM	22.428	5.045.307	110.632.900
	2.022.508	12.719.209	195.308.301

¹⁾ „Statistisches Jahrbuch für die Bundesrepublik Deutschland – 1956“, herausgegeben vom Statistischen Bundesamt in Wiesbaden, Stuttgart, S. 170/171.

Die angewandte Schau ist die betriebswirtschaftliche, allerdings etwa im Sinne von Hasenack, der eine anthropologisch orientierte Wissenschaft vom Betrieb anstrebt, die von der Philosophie und der Soziologie her unterbaut ist¹⁾.

Als Nachbardisziplin ist zunächst die Nationalökonomie zu nennen, deren kleinste Einheit der einzelne Betrieb darstellt. Wie Eucken es gelegentlich formuliert, erhalten seine Zwecksetzungen ihren Sinn über die Interessen, die den wirtschaftlich Handelnden immanent sind. Dieser Betriebszweck greift unmittelbar in den Rahmen der Volkswirtschaft, gleichgültig, welches oder welche der Grundprinzipien realisiert werden, die Rößle²⁾ nach der Wichtigkeit wie folgt unterscheidet: Prinzip der Bedarfsdeckung, Prinzip der Schaffung von ausreichendem Einkommen, Prinzip der Erzielung einer Rente, Prinzip der Entrichtung von Steuern und Abgaben. Primärer Zweck wirtschaftlicher Tätigkeit ist danach die Versorgung der Gesamtheit eines Volkes über eine quantitativ und qualitativ entsprechende Erstellung wirtschaftlicher Güter bzw. Uebernahme wirtschaftlicher Leistungen; das Prinzip der Schaffung von ausreichendem Einkommen für alle tätigen Menschen schließt deren Existenzsicherung durch eine relativ stabile Beschäftigung, kurz die Notwendigkeit der Erhaltung des Arbeitsplatzes, ein. Ganz besonders wird auf die nationalökonomische Terminologie für die Darstellung der wirtschaftlichen Wechsellagen zurückzugreifen sein.

In soziologischer, besonders in betriebssoziologischer Betrachtung „fährt der Betrieb die Menschen nicht nur zu einem Arbeits- und Produktionsprozeß zusammen, sondern zugleich auch zu einem sozialen, gesellschaftlichen Prozeß“³⁾, mit Konsequenzen, die auch innerhalb einer betriebswirtschaftlichen Untersuchung nicht ohne Beachtung bleiben dürfen. Man denke nur an die Arbeiten von Elton Mayo, die eine grundlegende Reform der Anschauungen über den Menschen im Betrieb zur Folge hatten.

Sehr wesentlich für die anzustellende Betrachtung ist auch der technische Aspekt. Denn es waren zu einem nicht geringen Teil die Arbeitswissenschaften, die für die Entwicklung des sozialen Führungsbereichs grundlegende Forschungen anstellten. Unter dem Begriff „wissenschaftlicher Betriebsführung“ („scientific management“) untersuchte Taylor⁴⁾ um die Jahrhundertwende die Werkstattform der damaligen Zeit in der Absicht, durch verschiedenste Verfahren „eine genaue Zeitausnutzung, die technische Vervollkommenung der Fertigung“ sowie durch sorgfältig differenzierte Lohnsysteme und durch eine funktionelle Organisation des Betriebes „einen

¹⁾ Vgl. Hasenack W. „Betriebliche Kategorien — Konzeption und Grundriß von Seinskategorien und allgemeinen Handlungsprinzipien im Betriebsleben“. In: ZfB 1952, S. 1-10 und 162-178.

²⁾ Rößle K. „Allgemeine Betriebswirtschaftslehre“, 5. Auflage, Stuttgart 1956, S. 31 ff.

³⁾ Potthoff E. „Theorie und Praxis der sozialen Betriebspolitik“, Stuttgart/Düsseldorf 1953, S. 28.

⁴⁾ Vgl. Taylor F. W. „Die Grundsätze wissenschaftlicher Betriebsführung“, München und Berlin 1913.

maximalen Wirkungsgrad der technischen Ausrüstung und der Belegschaft" zu erreichen. „Taylor glaubte, daß seine Methoden, vor allem sein Lohnsystem, die Zusammenarbeit zwischen Arbeitnehmern und Arbeitgebern intensivieren würde“¹⁾. Von den Ueberlegungen Taylors und Gilbreth' beeinflusst, untersuchte dann Fayol²⁾ die grundsätzliche Problematik der „Betriebsführung“ („Administration“), und zwar bereits aufbauend auf dem Gedanken, daß das Unternehmen ein Gebilde sozialer Gemeinschaft ist.

Gleichzeitig beschäftigt sich die Psychologie mit dem Betrieb. Sie untersucht die Wirkungen bestimmter psychologischer Faktoren auf das Verhalten bei der Arbeit sowie deren seelische Funktionen, um auf diesem Wege zu einem vollständigeren Persönlichkeitsbild des Arbeitenden vorzudringen. Erkenntnisse der experimentellen Psychologie finden als sogenannte Psychotechnik, etwa bei der Eignungsprüfung, Anwendung. Ergänzend wird dazu die Arbeitsphysiologie herangezogen, also diejenige Wissenschaft, die sich, nach Potthoff³⁾, mit der natürlichen Funktion der Lebewesen und ihren Organen, insbesondere mit den Körperfunktionen bei der menschlichen Arbeit im Betrieb befaßt; das ist vor allem das Problem der Ermüdung und Belastbarkeit der Muskeln.

Zu erwähnen ist ferner der Bereich der Arbeitspädagogik, der sich vornehmlich auf die Ausbildung und Fortbildung der Arbeitskräfte erstreckt. Dabei darf nicht übersehen werden, daß der Betrieb mit allen seinen Lebensformen und Lebensäußerungen, auch im Hinblick auf die einsetzende Automation, im weiten Sinne aus sich selbst, ein zum Teil unbewußter Erziehungsfaktor ist⁴⁾.

Viele betriebspolitische Maßnahmen, auch der sozialen Betriebsführung, zeitigen rechtliche Auswirkungen. Es werden in diesem Zusammenhang das Bürgerliche Recht (Schuld- und Sachenrecht), natürlich auch das Handelsrecht, in der Hauptsache aber das Arbeits- und Sozialrecht berührt. Neue Gestaltung und Anregung in jüngerer Zeit hat letzteres durch das Betriebsverfassungsrecht erfahren.

Auf Leopold von Wiese⁵⁾ geht die Formel zurück, daß jeder soziale Prozeß gleich dem Produkt sei, aus einer persönlichen Haltung und einer Situation, wobei die äußere Beeinflussbarkeit weniger bei der persönlichen Haltung als beim Sachvorgang liegt. So kann auch nur soziale Sachlichkeit Lösungen finden helfen: Soziale Betriebsführung ist nicht nur Frage der wirtschaftlichen Zweckmäßigkeit, sondern auch menschlicher Verantwortung; sie muß aber von wirtschaftlichen Realitäten ausgehen.

¹⁾ Potthoff E. „Personalwesen“. In: „Handbuch der Wirtschaftswissenschaften“, herausgegeben von Hax K. und Wessels Th., Köln und Opladen 1958, S. 95-124 (Zitat S. 98).

²⁾ Fayol H. „Administration Industrielle et Générale“, Neuauflage, Paris 1956.

³⁾ Potthoff E. „Personalwesen“. In: „Handbuch der Wirtschaftswissenschaften“, herausgegeben von Hax K. und Wessels Th., Köln und Opladen 1958, S. 95-124, insbesondere S. 98.

⁴⁾ Vgl. Abraham K. „Der Betrieb als Erziehungsfaktor“, Köln-Braunsfeld 1953.

⁵⁾ Vgl. Aron R. „Deutsche Soziologie der Gegenwart“, Stuttgart 1953, S. 7 ff.

Erster Teil

GRUNDLEGUNG

I. Elastische Betriebsführung

Trügerisch wäre, zu glauben, es könne „eine störungsfreie Volkswirtschaft ohne ein gewisses Maß von Schwankungen und von ‚guten‘ und von ‚schlechten‘ Zeiten geben“¹⁾. Es kann vielmehr nur darum gehen, diese Schwankungen im Wirtschaftsablauf zu vermindern, vor allem Ausschläge zu den Extremen möglichst einzudämmen. Unter diesem Aspekt sind innerhalb des anschließenden Abschnitts zunächst die Wechsellagen im Wirtschaftsablauf darzustellen, um daraus die wesensnotwendige Elastizität des Betriebs als Reaktion auf diese Schwankungen zu folgern.

I) Betriebliche Elastizität im Wirtschaftsablauf

11) Erscheinungsformen der wirtschaftlichen Wechsellagen

Im wirtschaftswissenschaftlichen Sinne versteht man unter Wechsellagen im Wirtschaftsablauf „jenes besonders dem Industriezeitalter eigentümliche Auf und Ab der allgemeinen Wirtschaftslage, deren markanteste Phase die Krisen sind, Wendepunkte, an denen eine übersteigerte ‚Hochkonjunktur‘ in die meist langandauernde ‚Depression‘ umschlägt“²⁾.

Die vorherrschende Ansicht in der Literatur³⁾ über die Theorie der Kausalität und der Rhythmik der wirtschaftlichen Schwankungen geht dahin, daß eine monokausale Lösung zu deren Erklärung nicht ausreicht, vielmehr eine Vielfalt von einwirkenden Tatbeständen zu berücksichtigen ist. „Politische und soziale Faktoren, menschlich-allzumenschliche Strebungen, Eigenschaften und Schwächen, klimatische und biologische Tatbestände und Probleme . . . die Einmaligkeit geschichtlicher Situationen, das Spiel des Zufalls und das Wirken bedeutender Persönlichkeiten machen sich geltend, und das ‚ökonomische‘ Geschehen zeigt sich eingebettet und verwoben in die Gesamtheit der Lebensvorgänge, deren Bedeutung für die wirtschaftlichen Vorgänge eine rein fachlich orientierte Theorie bisher allzuleicht zu unterschätzen geneigt war“⁴⁾. Zweckmäßig scheint, mit Haberler⁵⁾, alle diese Faktoren, die zudem in jeweils neuartiger Kombination auftreten, nach beherrschbaren, darunter auch solche, die man gar nicht zu beherrschen wünscht, und unbeherrschbaren Faktoren aufzuteilen.

¹⁾ Röpke W. „Civitas humana“, 3. Auflage, Erlenbach-Zürich 1949, S. 346/347.

²⁾ Schmölders G. „Konjunkturen und Krisen“, Hamburg 1955, S. 8.

³⁾ Röpke W. „Krise und Konjunktur“, Leipzig 1932.

Haberler G. „Prosperität und Depression“, 2. Auflage, Tübingen/Zürich 1955.

Tinbergen J./Polak J. J. „The Dynamics of Business Cycles — A Study in Economic Fluctuations“, Chicago 1950.

Mitchell W. C. „Der Konjunkturzyklus“, Leipzig 1931.

Spiethoff A. Artikel „Krisen“. In: „Handwörterbuch der Staatswissenschaften“, herausgegeben von Elster A./Weber Ad./Wieser F. v., 4. Auflage, Jena 1925, S. 8-91.

Jöhr W. A. „Die Konjunkturschwankungen“, Tübingen/Zürich 1952.

Schmidt F. „Betriebswirtschaftliche Konjunkturlehre“ (Vierte, erweiterte Auflage der Arbeit „Die Industriekonjunktur — ein Rechenfehler“), Berlin/Wien 1933.

Schumpeter J. „Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung“, 5. Auflage, Berlin 1952.

Preisner E. „Grundzüge der Konjunkturtheorie“, Tübingen 1933.

⁴⁾ Schmölders G. a. a. O., S. 102.

⁵⁾ Haberler G. a. a. O., S. 19.

111) Interferierende Wellenlinien

Grundsätzlich können alle in der Wirtschaft auftretenden Bewegungsvorgänge nach Lehmann¹⁾ in drei Arten kategorisiert werden, und zwar in rhythmische und kontinuierliche Bewegungen, rhythmische und diskontinuierliche Bewegungen sowie arhythmische und diskontinuierliche Bewegungen. Für die in diesem Zusammenhang relevante erste Gruppe zeigen sich im wesentlichen drei Wellenlinien, „die sich voneinander vor allem durch ihre Schwingungsdauer, durch ihre Intensität und durch ihre Extensität (d. h. durch ihre räumliche Ausbreitung) unterscheiden und, da sie gleichzeitig nebeneinander herlaufen, sich gegenseitig weitgehend beeinflussen“²⁾. Deren erste mit der kürzesten, nicht über ein Jahr hinausgehenden Schwingungsdauer ist die sogenannte Saisonschwankung. Sie beschränkt sich nicht allein auf den klimatischen Wechsel der Jahreszeiten, sondern schließt auch sonstige Schwankungen kurzweiliger Art ein, wie Geschmacksveränderungen, von Zahlungs- und Lieferungskonditionen abhängige Wandlungen, Wechselfälle lokaler oder zufälliger Natur. Im Extrem stehen dieser, in praxi für jede Betriebswirtschaft besonders bedeutsamen Kurve, sogenannte säkulare Entwicklungstendenzen gegenüber, die sich in Form langfristiger Trends in der Wirtschaftsgeschichte abzeichnen. Es handelt sich um die „sich über lange Zeiträume, über Saison- und Konjunkturschwankungen hinweg fortsetzende Grundrichtung aller wirtschaftlichen Daten“³⁾, die gelegentlich auch als Strukturwandlungen bezeichnet werden. Diese saisonalen und strukturellen Erscheinungen sind zu unterscheiden vom eigentlichen Konjunkturzyklus.

Nicht identisch mit diesem eigentlichen, seinem Charakter nach, makroökonomischen Konjunkturrhythmus ist der einzelner Wirtschaftszweige, der unabhängig von diesem begründet sein kann und nicht dessen Verlauf zu nehmen braucht, obgleich partielle Krisen „in der Konjunkturphase des Aufschwungs eine tendenzielle Milderung und in der Konjunkturphase der Depression eine tendenzielle Verschärfung zu erfahren pflegen“⁴⁾; Branchenkonjunkturen sich also ablösen oder kumulieren können.

Die richtungs-, wenn auch nicht stärmäßige Einfügung der Einzelwirtschaft in ihre jeweilige Branchenkonjunktur bildet die Regel, wiewohl positive oder negative Abweichungen vorkommen und auch erklärlich sind. Sie ergeben sich aus der Verschiedenheit der grundsätzlichen volks- und betriebswirtschaftlichen Zwecksetzung, mit dem Preis in der konjunkturrell wichtigen Mittlerstellung zwischen der Einzel- und der Gesamtwirtschaft⁵⁾. Letztlich ist die volkswirtschaftliche Konjunktur eine doppelte Funktion: Ein-

¹⁾ Lehmann M. R. „Die Quintessenz der Bilanztheorie“. In: ZfB 1955, S. 540/541.

²⁾ Röpke W. „Krise und Konjunktur“, Leipzig 1932, S. 5.

³⁾ Röpke W. a. a. O., S. 7.

⁴⁾ Röpke W. a. a. O., S. 26.

⁵⁾ Deutsch P. „Konjunktur und Unternehmung“, Berlin o. J., S. 20. Vgl. auch seine Ausführungen über die vom betrieblichen Standpunkt wichtigen allgemeinen wirtschaftlichen Erscheinungen des Konjunkturablaufs a. a. O., S. 25-61.

mal des produktions- und umsatzmäßigen Verhaltens aller Betriebswirtschaften und zum zweiten staatlicher Konjunkturpolitik — in gegenseitiger Abhängigkeit.

112) Eigentlicher Konjunkturzyklus

Begrifflich soll unter dem eigentlichen Konjunkturzyklus „jede der Veränderung unterworfenen Marktkonstellation, mag sie kurz- oder langweiliger, lokaler, nationaler oder internationaler Art sein“¹⁾, verstanden werden, ein Phänomen, das vordringlich „eine Bewegungsform des industriell-kommerziellen Ausschnitts der Volkswirtschaft“²⁾ darstellt, allerdings von anderen Bereichen wie der Landwirtschaft stark beeinflusst ist. Spiethoff³⁾ hat empirisch einen Musterkreislauf der wirtschaftlichen Wechsellagen und Wechselstufen herausgearbeitet, die er durch die nebenstehenden allgemeinen Reaktionen in etwa kennzeichnet:

Stockung	{	Niedergang	Sinken der Kapitalanlage, des Eisenverbrauches, der Eisenerzeugung, des Leihzinses
		1. Anstieg	Aufhören der Senkung der Eisenerzeugung, des Eisenverbrauches, der Kapitalanlage und beginnende schwache Aufwärtsbewegung
Aufschwung	{	2. Anstieg	Erheblich vermehrte Kapitalanlage, namentlich in Aktien. Der Eisenverbrauch nähert sich dem Gipfel des früheren Hochschwungs
		Hochschwung	Steigender Leihzins. Ueberhöhung des Eisenverbrauches
		Kapitalmangel	Schwierigkeit der Kapitalbeschaffung: Abnahme der Kapitalanlage, hoher Leihzins, Abflauen der Aktienkurse, Abnahme des Wohnungsbaues, Abflauen des Eisenverbrauches
Krise	{		Zusammenbruch des Kredites, gehäufte Zahlungseinstellung

Haberler⁴⁾ zerlegt den Konjunkturzyklus, analog dem Bild einer mathematischen Kurve mit einem auf- und einem absteigenden Ast sowie zwei Wendepunkten, in einen Expansions- und den korrelativen Kontraktionsprozeß, durchbrochen durch den oberen Wendepunkt der Krise und den unteren der Erholung. Im Anschluß an diese Auffassung scheint für die anzustellende Betrachtung einer konjunkturgerechten sozialen Betriebsführung eine Verallgemeinerung dahingehend angebracht, zugleich auch aus praktischen Erwägungen, sich mit der Antithese: Prosperität und Depression, zu begnügen und von den Sondersituationen Krise und Erholung abzu-
sehen.

¹⁾ Röpke W. a. a. O., S. 9.

²⁾ Röpke W. a. a. O., S. 13.

³⁾ Spiethoff A. a. a. O., S. 38.

⁴⁾ Haberler G. a. a. O., S. 258.

12) Elastizität des Betriebes als Reaktion auf wirtschaftliche Wechsellagen

121) Begriff der betrieblichen Elastizität

Unter Elastizität der Betriebswirtschaft soll umfassend ihre kontinuierliche, aktive oder passive Reaktion gegenüber stetigen Veränderungen der wirtschaftlichen Daten verstanden werden, auf welche Weise auch immer die an sie herangetragenen Disproportionalitäten verursacht sein mögen: sei es durch die geschilderten Wechsellagen im Wirtschaftsablauf, ebenfalls von außen kommende wirtschaftspolitische Eingriffe oder innerbetriebliche Konstellationswandlungen, auf die später noch einzugehen ist. Kalveram¹⁾ spricht davon als dem „Grad der Anpassungsfähigkeit an die jeweilige Marktlage, die Spannkraft zur Ueberwindung der Hemmungen, die ihrem Zielstreben hindernd sich entgegenstellen, dem Streben zur Ausnutzung aller das Wirtschaftsziel fördernden Faktoren“. In solchem Sinne beschränkt sich die Elastizität nicht allein auf die Notwendigkeit der Anpassung, bezieht vielmehr auch den Versuch vorausschauender und entsprechend geplant-gestaltender Einflußnahme (Beweglichkeit) ein.

Die Tatsache, daß die betriebswirtschaftliche Elastizität neben finanzwirtschaftlichen primär leistungswirtschaftliche Effekte auslöst, legt nahe, mit Riebel²⁾, von den Begriffen Kapazität, Beschäftigung und Leistung her über die landläufige Auffassung der Kostenelastizität hinaus die „leistungswirtschaftliche Elastizität“ zu definieren als die „Reagibilität“ eines produktiven Wirtschaftsgebildes gegenüber veränderten Produktivaufgaben.

Riebel weist in seiner Untersuchung³⁾ der betrieblichen Elastizität unter anderem auf die Komplexität der Elastizität hin, die darin in etwa mit der Konjunktur verglichen werden kann. Die Erstarrungstendenzen in einigen Bereichen der Unternehmung müssen also, soweit sie nicht in sich gemildert werden können, durch umso größere Elastizität in anderen Bereichen ausgeglichen werden. Dabei sind immer die „erwarteten, künftigen marktlichen und technischen Entwicklungen“⁴⁾ für alle Maßnahmen historischen Betrachtungen vorzuziehen.

122) Arten der betrieblichen Elastizität

Folgt man Riebels⁵⁾ Darstellung der einzelwirtschaftlichen Elastizität, so ergibt sich, auf den Betrieb als Ganzen wie auf seine Teilbereiche in gleichem Maße anwendbar, folgendes System:

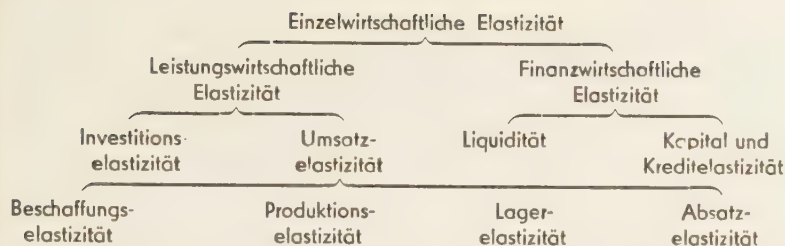
¹⁾ Kalveram W. „Elastizität der Betriebsführung — Einführung in das Problem der Betriebselastizität“. In: ZfB 1931, S. 705-711.

²⁾ Riebel P. „Die Elastizität des Betriebes“, Köln und Opladen 1954, im besonderen S. 8 ff. und 87 ff.

³⁾ Riebel P. a. a. O., S. 89.

⁴⁾ Gutenberg E. „Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre“, Erster Band: „Die Produktion“, 3. Auflage, Berlin/Göttingen/Heidelberg 1957, S. 239.

⁵⁾ Riebel P. a. a. O., S. 6 und 101 ff.



Die Leistung eines Betriebs als „Ergebnis des planmäßigen Zusammenwirkens von sachlichen Mitteln und menschlichen Kräften in betrieblichen Bewe-gungsvorgängen“ entsteht in zweifacher Abhängigkeit. Einmal ist sie Funk-tion der Art und des Grads der Ausnutzung der vorgegebenen betrieb-lichen Kapazität, zum zweiten der technischen und kaufmännischen¹⁾ Be-schäftigungsgestaltung, mit anderen Worten der Auftragsbearbeitung und der Auftragslage.

Auf anderer gedanklicher Ebene, und zwar der der Produktionskostentheorie, liegt die Unterscheidung nach quantitativer, qualitativer, zeitlicher sowie räumlicher Elastizität²⁾. Die **quantitative Elastizität** beschränkt sich im wesent-lichen auf die Möglichkeiten, das Produktionsvolumen zu beeinflussen durch die Veränderung des Querschnitts, der Dauer und der Intensität der Beschäf-tigung, ferner durch den Austausch von Beschäftigungsbreite gegen Beschäf-tigungstiefe. Kommt es hierbei auch nicht zu Eingriffen hinsichtlich Art und Güte der Ausbringung, so besteht dennoch bereits ein unmittelbarer Ueber-gang zur **qualitativen Elastizität**, worunter, „über die Anpassungsfähigkeit an inhaltliche Marktveränderungen hinaus, die Anpassung an quantitative Veränderungen mit Hilfe qualitativer Manipulationen“, also Aenderungen im Leistungsgefüge zu verstehen sind. Dabei erstreckt sich die Anpassungsfähig-keit naturgemäß sowohl auf die einzelnen Rohstoffe und Produktionsmittel selbst als auch auf die Art ihres Zusammenwirkens, auf die Produktionsver-fahren. Die **zeitliche Elastizität** fordert die Möglichkeit der Anpassung der Leistungserbringung an den erforderlichen Zeitpunkt und innerhalb eines Zeitraumes an veränderte Leistungsaufgaben, mit anderen Worten „der zeit-lichen Elastizität des Entstehens der Betriebsleistung und der zeitlichen

¹⁾ Die Unterscheidung zwischen technischer und kaufmännischer Beschäftigung wurde von Schäfer E. eingeführt („Beschäftigung und Beschäftigungsmessung in Unternehmung und Betrieb“, Nürnberg 1931, S. 11/12) und bringt die mangelnde Identität zwischen der auf wirtschaftliche Zwecke gerichteten Beschäftigung und der betrieblichen Beschäftigung als solcher zum Ausdruck (vgl. Riebel P. a. a. O., S. 14/15).

²⁾ Riebel P. a. a. O., S. 105 ff. Vergleiche hierzu auch Gutenberg E. a. a. O., S. 236 ff., dessen Gedanken von denen Riebels im wesentlichen dahin abweichen, daß er in seiner Untersuchung nicht von der Leistungsmenge, sondern von den vom Unternehmer zu kombinierenden produktiven Faktoren ausgeht. Wie die im folgenden eingeführten Begriffe genau definiert sind, findet sich bei Riebel P. a. a. O., S. 8 ff., und der dort angeführten, zugrunde liegenden Literatur.

Elastizität der Umwandlung der Betriebsleistung in die Marktleistung". Mit dem Begriff der **räumlichen Elastizität** schließlich ist nicht nur die „Anpassungsfähigkeit gegenüber Aenderungen räumlicher Daten“ gemeint, vielmehr auch eine „Anpassung an mengenmäßige, qualitative und zeitliche Veränderungen mit Hilfe räumlicher Maßnahmen“. Bedingt ist sie durch die räumliche Bindung und Beweglichkeit der Rohstoffe, Produktionsmittel und Leistungen einerseits, des Bedarfes andererseits.

123) Elastizität in der Betriebsführung

Schon in den bisherigen Ausführungen über das Wesen der betrieblichen Elastizität zeichnete sich die Betriebsführung, die im anschließenden Abschnitt in großen Zügen methodisch dargestellt wird, als deren primäres Anwendungsfeld ab. Um diese Beziehung näher zu kennzeichnen, läßt sich sinngemäß die von Schäfer¹⁾ und Hasenack²⁾ in anderem Zusammenhang getroffene Unterscheidung nach objektiver (sachlicher) und subjektiver (persönlicher) Anpassungsfähigkeit heranziehen.

Demnach ist der Betriebspolitik zunächst die Aufgabe gestellt, elastisch die Fülle der vorgegebenen (objektiven) Faktoren zu steuern. Auf Grund der zwischen der Elastizität und der Konjunktur bestehenden Korrelanz liegt darüber hinaus nahe, eine gegenseitig bedingende, im wesentlichen unbewußte Wechselwirkung zwischen diesen innerhalb der Betriebsführung anzunehmen. Riebel³⁾ etwa hält durchaus für möglich, „daß infolge ungenügender oder nicht rechtzeitiger Anpassung der Wirtschaftsgebilde an Marktverschiebungen die Konjunkturen mit verursacht oder doch zumindest erheblich verstärkt werden.“ Diese Ansicht und eine ähnliche Meinung Fishers⁴⁾ werden bestärkt durch die Erfahrung, daß oft schon im kleinen unterlassene Anpassung andere Anpassungsnotwendigkeiten auslöst. So gilt bei weitem nicht für alle Veränderungen und Anpassungsnotwendigkeiten, daß sie, zum Teil sich selbst intensivierend, nur reagibel, nicht aber beeinflusbar sind. Eine aktive Mentalität wird von sich aus (subjektiv) versuchen, in vielen Fällen „die Chancen der neuen Situation auszunutzen und die äußere Entwicklung in einer bestimmten Richtung selbst voranzutreiben“⁵⁾.

Diesen Ueberlegungen wird Beste⁶⁾ gerecht, wenn er die Elastizität nicht

¹⁾ Schäfer E. „Marktanalyse und Marktbeobachtung als Mittel der Anpassung an die Wirtschaftslage“. In: ZfB 1931, S. 728-734.

²⁾ Hasenack W. „Unternehmertum und Wirtschaftslähmung“, Berlin 1932, vor allem S. 53 ff.

³⁾ Riebel P. a. a. O., S. 142.

⁴⁾ Fisher A. G. B. „Fortschritt und soziale Sicherheit“, Bern 1947, S. 93, nach Riebel a. a. O., S. 142.

⁵⁾ Riebel P. a. a. O., S. 160. Hinweis auch auf Beckerath H. v. „Der moderne Industrialismus“, Jena 1930, S. 230 ff.

⁶⁾ So Beste Th. in seinem Referat „Größere Elastizität durch unternehmerisches Planen vom Standpunkt der Wissenschaft“ auf der Arbeitstagung der Schmalenbach-Gesellschaft am 29. November 1957 in Köln mit dem Thema „Bessere Marktanpassung durch unternehmerisches Planen — Wie begegnet die Unternehmensleitung der wachsenden Ausweitung der fixen Kosten und ihrer Auswirkung auf das Unternehmerrisiko“.

primär als betriebliche Erscheinung wertet und sie nicht unmittelbar im Zusammenhang mit den fixen Kosten sieht, sondern sie als persönliche Unternehmereigenschaft hervorhebt. Damit wird Elastizität zu einer persönlichen Qualifikation eines Unternehmers, der einen Wandel in den betrieblichen Daten — vor allem hinsichtlich Wechsel der Beschäftigungslage, des Produktionsvorgangs und der Produktionsverfahren — rechtzeitig vorausieht und entsprechend verfährt.

Elastizität als Postulat mehr oder weniger vorgegebener Konjunktur begründet die Forderung nach einem gesteigerten Elastizitätsbewußtsein aller wirtschaftlich Handelnden. Insbesondere betriebspolitische Entscheidungen sind unter diesem Aspekt zu erwägen und zu treffen, dann auf jeden einzelnen Produzenten und Konsumenten entfällt Verantwortung zur Mitwirkung bei der Gestaltung eines ruhigen Wirtschaftsablaufs. Hahn¹⁾ sieht darin einen wesentlichen Stabilisierungsfaktor, räumt sogar solchen konjunkturstabilisierenden Kräften in der Privatwirtschaft größere Bedeutung ein als regierungsseitigen Stabilisierungsbestrebungen, zumal auf Grund der umfangreichen Krisenerfahrungen der deutschen Wirtschaftler.

Werkzeug solchen unternehmerischen Handelns ist eine wirklichkeitsnahe, diagnostische und prognostische Betriebs- und Marktbeobachtung, der Deutsch²⁾ folgende Aufgaben beimißt:

- a) Erkenntnis und zahlenmäßige Erfassung der Konjunkturschwankungen des Betriebs,
- b) Vergleich dieser nachgewiesenen Schwankungen mit dem Konjunkturablauf in der Branche und mit der gesamtwirtschaftlichen Konjunktur,
- c) Erhebung von Gesetzmäßigkeiten und des Grads der Konjunkturrempfindlichkeit der gesamten Unternehmung oder einzelner Teile.

Betriebswirtschaftliche Leitlinien sind insbesondere Zahlen über den Auftrags- und Lagerbestand, ferner über die effektive und erwartbare Entwicklung der Ertragslage (Kosten- und Absatzlage).

Verfahrensmäßig besteht eine allgemeine Tendenz zur Verlagerung vom Konjunkturbarometer und vom Index zur Meinungsforschung und Meinungsbildung auf psychologischer Basis, auch bei den sonst bei ihren Erhebungen auf verschiedene Weise vorgehenden speziellen volkswirtschaftlichen Konjunkturforschungsinstituten³⁾.

2) Betriebsführung (Betriebspolitik)

Die Führung eines Betriebs erfordert täglich aufs neue — empirisch oder intuitiv oder wissenschaftlich begründet — konzeptionelle und verantwort-

¹⁾ Hahn A. „Wirtschaftswissenschaft des gesunden Menschenverstandes“, Frankfurt/Main 1954, S. 172.

²⁾ Deutsch P. a. a. O., S. 138.

³⁾ Hier soll vor allem hingewiesen werden auf den wöchentlich erscheinenden „Schnelldienst“ des Münchener IFO-Instituts für Wirtschaftsforschung, der betriebs- wie auch volkswirtschaftlich wertvolle Hinweise zur jeweiligen konjunkturellen Lage enthält.

liche Führungsentscheidungen. Für diese Betriebspolitik ist im folgenden zunächst ihre Stellung innerhalb der Betriebswirtschaftslehre zu bestimmen. Sodann ist die Betriebspolitik als solche kurz darzustellen. Und endlich ist eine interne Aufgliederung in die einzelnen Aufgabengebiete vorzunehmen, um von daher später das Wesen der sozialen Betriebsführung unter dem Elastizitätsaspekt im besonderen zu erfassen.

21) Stellung innerhalb der Betriebswirtschaftslehre

Schon früh in der Geschichte der Betriebswirtschaftslehre setzte die, wenn auch begrifflich unklare, Diskussion um die Stellung der Betriebspolitik innerhalb der Betriebswirtschaftslehre ein. So äußerte Schmalenbach bereits vor etwa 50 Jahren: „Besser eine für das Leben nützliche, gekonnte ‚Kunstlehre‘, als eine Anlehnung an ‚wissenschaftliche‘ Abstraktionen ohne wirksame Beziehungen zum praktischen Handeln und Leben“¹⁾. Wie Teschemacher²⁾ im einzelnen untersucht hat, kam man in der Literatur³⁾ über Leitner, Nicklisch, Seyffert, Prion immer mehr zur Unterscheidung zwischen reiner Betriebswirtschaftslehre (reiner Theorie der Betriebswirtschaft) und angewandter Betriebswirtschaftslehre (angewandter Theorie der Betriebswirtschaft)⁴⁾. Konkreter faßt dann Mellerowicz⁵⁾ die Betriebswirtschaftslehre als eine selbständige Wissenschaft mit eigener Theorie, Politik und Verfahrenslehre auf. Der Betriebswirtschaftstheorie fällt dabei die Aufgabe zu, die Zusammenhänge und Abhängigkeiten alles wirtschaftlich Seienden und Werdenden in Ursache und Wirkung, stets vom Einzelbetrieb her gesehen, zu erkennen und zu systematisieren. Diese Betriebswirtschaftstheorie bildet die Basis für die Fortentwicklung zu einer angewandten Betriebswirtschaftslehre, zu einer Betriebswirtschaftspolitik, der für ihr zweckmäßiges Werten und Wählen, Planen, Disponieren und Organisieren auf diese Weise Normen und Grundsätze betrieblichen Entscheidens im Hinblick auf das künftige Sein-

¹⁾ Zitat dieser Äußerung bei Blohm H. „Die Betriebswirtschaftslehre im Ganzen der Wissenschaften“. In: BFuP 1950, S. 627 (Fußnote).

²⁾ Teschemacher O. „Die Problematik der Betriebspolitik in der Betriebswirtschaftslehre“ (Dissertation), München 1953, S. 6-18.

³⁾ Leitner F. „Privatwirtschaftslehre der Unternehmung“, 2. Auflage, Berlin und Leipzig 1919, S. 220-237.

Nicklisch H. „Allgemeine kaufmännische Betriebslehre“, Band I, Leipzig 1912, Vorwort; ferner Stichwort „Betriebspolitik“. In: „Handwörterbuch der Betriebswirtschaft“, Stuttgart 1926, Spalte 1115/1116.

Seyffert R. „Ueber Begriff und Aufgaben der Betriebswirtschaftslehre“, Stuttgart 1925, S. 16-20.

Prion W. „Die Lehre vom Wirtschaftsbetrieb (Allgemeine Betriebswirtschaftslehre)“, Erstes Buch: „Der Wirtschaftsbetrieb im Rahmen der Gesamtwirtschaft“, Berlin 1935, S. 135-138.

⁴⁾ Lehmann M. R. „Allgemeine Betriebswirtschaftslehre“, 2. Auflage, Meisenheim am Glan 1949, S. 243.

⁵⁾ Mellerowicz K. „Allgemeine Betriebswirtschaftslehre“, I. Band, 9. Auflage, Berlin 1956, S. 17-26; vgl. auch Mellerowicz K. „Ausbau der Betriebswirtschaftslehre durch Entwicklung einer wissenschaftlichen Betriebspolitik“. In: Der Betrieb 1951, S. 1-3.

sollen zum Maßstab für ihr Handeln gesetzt sind. Die Verfahrensweisen (betriebswirtschaftliche Technik) dienen schließlich innerhalb dieser gedanklichen Aufteilung der rationalen Gestaltung der Arbeitsabläufe.

Zu vergleichbaren Vorstellungen kommt auch Sandig¹⁾, indem er „in der Betriebswirtschaftstheorie eine Lehre von den Tatsachen, vom Sein im Betriebe und vom Sein in dem für die Existenz des Betriebes wesentlichen Märkte, und zwar eine Lehre vom ruhenden wie vom bewegten Zustand“ sieht, „in der Betriebspolitik dagegen eine Lehre von den Zielsetzungen, vom Handeln der verantwortlichen Menschen unter selbstgesetzten Zielen, von den Kräften in ihrer durch Tatsachen beeinflussten Wirksamkeit, kurz eine Lehre von der Führung des Betriebes“.

Die Stellung der Betriebspolitik innerhalb der Betriebswirtschaftslehre kann also dahin ausgelegt werden, daß sie Teil der Betriebswirtschaftslehre ist, sich von der Theorie aber durch verschiedenartige Forschungsziele unterscheidet. Das Forschungsziel liegt für die Theorie in der Erklärung des Seins von „Aufbau, Leben und Zusammenleben der Betriebswirtschaften“²⁾, für die Politik in der Untersuchung des Seinsollens in Verbindung mit den zu ergreifenden Maßnahmen.

Somit wird die Methode der wissenschaftlichen Betrachtungsweise zum Kennzeichen und die Norm zum Maßstab für das betriebspolitische Handeln. Als Normen in diesem Sinne sind grundsätzlich nicht ethische Normen, nicht Urteile a priori, sondern Urteile a posteriori zu verstehen, die durch Beobachtung und Analyse wirtschaftlich und technisch relevanter Vorgänge gewonnen werden³⁾. Das schließt jedoch nicht aus, daß Betriebspolitik in diesem Sinne eine solche Politik sein muß, die gleichzeitig auch auf die Verwirklichung oberster Normen gerichtet ist⁴⁾.

22) Systematik der Betriebsführung

Neben den menschlichen Arbeitsleistungen, den Betriebsmitteln und den Werkstoffen einerseits, der Planung und der Organisation andererseits, wird von Gutenberg⁵⁾ die Geschäfts- und Betriebsleitung als derjenige dispositive Produktionsfaktor aufgefaßt, der „die eigentlich bewegende Kraft des Betriebsprozesses“ bildet. Diese moderne Auslegung der überkommenen Theorie von den unzerlegbaren Produktionselementen bringt die besondere Stellung der Betriebsführung für die Erfüllung der betrieblichen Zwecksetzung zum Ausdruck.

Wurde eben versucht, die Stellung der Betriebspolitik innerhalb der Betriebswirtschaftslehre zu finden, so geht es nunmehr darum, „in die Fülle

¹⁾ Sandig C. „Die Führung des Betriebes — Betriebswirtschaftspolitik“, Stuttgart 1953, S. 51/52.

²⁾ Rößle K. a. a. O., S. 15.

³⁾ Mellerowicz K. „Allgemeine Betriebswirtschaftslehre“, I. Band, 9. Auflage, Berlin 1956, S. 21 (Fußnote).

⁴⁾ Sandig C. a. a. O., S. 219.

⁵⁾ Gutenberg E. a. a. O., S. 2 ff. und 99 ff.

der tatsächlichen und möglichen Zielsetzungen und Entscheidungen eine gewisse Ordnung zu bringen“¹⁾). Sandig hat, wie erwähnt, ein solches System erarbeitet; seinen Gedanken folgt die anschließende Grundlegung.

221) Elemente

Der Inhalt der Betriebsführung läßt sich in zwei Komponenten auflösen: den Gedanken und das Mittel, oder, wie Sandig²⁾ sagt, „einmal Ideenschöpfung, Zielsetzung, Entscheidung, Tragen der Verantwortung für die getroffene Entscheidung und zum anderen das In-die-Tat-Umsetzen, die Organisierung und Durchführung der getroffenen Entscheidung“. Das wird auch dann deutlich, wenn man die Verwendung der Betriebsmittel von der zweckgedachten Verwendungsbestimmung unterscheidet, wodurch letztere zeitlich vor- und sachlich übergeordnet wird³⁾).

Jeder dieser Ideen wurzelt, wie Gutenberg⁴⁾ es ausdrückt, im Wesen und der Weite dreier Schichten: der des Irrationalen, des Rationalen und des Gestaltend-Vollziehenden. So sehr sich auch der betriebliche Vollzug in immer zunehmendem Maße versachlicht und entindividualisiert und immer mehr Improvisation durch Planung und Spontaneität durch Methodik ersetzt werden, beruht doch der Leistungsgrad betriebspolitischer Tätigkeit, wie auch schon früher betont, vorwiegend in der erstgenannten, irrationalen Schicht. Das ist das vom Unternehmerbegriff untrennbare Phänomen dem dem Augenblick zukommenden richtigen Gewichtung. Und doch kann nicht zuletzt auf Grund der mit der wachsenden Betriebsgröße verbundenen Bedeutung der Entscheidungen kein betriebliches Vorhaben ohne klares und systematisches Durchdenken und Vorausdenken, die Zukunft gleichsam vorweg realisierend, Gestalt annehmen, denn immer handelt es sich um ein bewußtes Einordnen betrieblicher Tatbestände in einen großen Plan. Endlich geht es darum, diesen Plan dergestalt effektiv werden zu lassen, „daß Hemmungen und Widerstände, die sich dem Gewollten entgegenstellen, überwunden und Menschen und Dinge so untereinander verknüpft werden, daß sich die betriebliche Leistungserstellung nach den gefaßten Entschlüssen vollzieht“.

222) Rahmen

Die Planung ist die Konzeption und der Rahmen der Verwirklichung betriebspolitischer Entscheidungen, abgegrenzt nach Menge und Zeit. Weigmann⁵⁾ spricht bei der Erläuterung des Unterbegriffs der Disposition von einer kurz-

¹⁾ Sandig C. a. a. O., S. 14.

²⁾ Sandig C. a. a. O., S. 15.

³⁾ Gottlob G. „Beschäftigungsgrad und gesamtwirtschaftlicher Leistungsanteil“, Wien 1937, S. 59/60.

⁴⁾ Gutenberg E. a. a. O., S. 99/100.

⁵⁾ Weigmann W. „Die Problematik betriebswirtschaftlicher Disposition“. In: ZfB 1934, S. 42-52, vor allem S. 51.

fristigen oder dynamischen Verfügung, Einteilung auf Grund der erschaute oder intuitiv erkannten positiven oder negativen Chance. Neben dieser Generalplanung auf weite Sicht steht die Sofortplanung für bestimmte dringliche Projekte. Beide sind in der Regel begleitet von Improvisationsnotwendigkeiten, eben dann, wie es oben auch Gutenberg unterstellte, „wenn eine Aenderung der Verhältnisse . . . dem vorgestellten Geschehensablauf entgegensteht, so daß beim planvollen Ablauf Stockungen, Unterbrechungen oder Störungen“¹⁾ eintreten. Fuchs²⁾ sieht in diesem Sinne Planung geradezu als Voraussetzung elastischer Betriebspolitik an. Nicht zuletzt liegt dabei für die Elastizität das große Gewicht auf der Art der Koordination zwischen den im folgenden angeführten einzelnen Planungsbereichen.

Die Absatzplanung, die auf der Grundlage der Marktforschung (Marktanalyse und Marktbeobachtung) und in anderem Zusammenhang anfallenden Erhebungsergebnissen beruht, birgt naturgemäß maximales Streben nach Elastizität. Aus ihr geht, infolge vorgegebener Kapazitäten, eine sehr viel mehr gebundene Produktionsplanung (nebst Einkaufsetät) hervor; innerhalb derselben ist die Personaleinsatzplanung mit der wesentlichste Teilplan. Letzterer versinnbildlicht in seiner Dynamik etwa ein „innerbetriebliches Arbeitsamt“, dem die Abteilungsleiter freie Arbeitskräfte oder Arbeitskräftengpässe melden, auf daß Störungen zentral ausgeglichen werden können. Ferner gehört hierher die Investitionsplanung einschließlich der Planung des Instandhaltungsetats; dieser Teilplan ist besonders sorgfältig zu durchdenken, da von den größeren Investitionen das Geschick eines Unternehmens für lange Zeit abhängt. Weitere Bereiche sind die Kostenplanung (Plankostenrechnung), durch die, stark auf die Produktionsplanung übergreifend, letztlich eine Betriebsrationalisierung in Permanenz erreicht werden soll, sowie die zusammenfassende Finanzplanung als Steuerungsorgan für das Unternehmen auf Basis einer Rentabilitäts- und Liquiditätsvorschau.

223) Zielsetzung

Gelten für Sandig³⁾ Gewinnstreben und Sicherheitsstreben als Grundprinzipien der Betriebspolitik, so hebt Mellerowicz⁴⁾ die Erreichung höchster Wirtschaftlichkeit als ein allen Betrieben immanentes Ziel hervor.

2231) Produktivität und Wirtschaftlichkeit

Keineswegs identisch mit dem volkswirtschaftlichen Begriff der Produktivität, der, so oft er, so unterschiedlich ausgelegt wird, ist der viel weniger

¹⁾ Sandig C. a. a. O., S. 23.

²⁾ Fuchs J. „Der Betriebswirt der Praxis zwischen Konjunkturschwankungen und Betriebspolitik“. In: ZfB 1956, S. 410-417.

³⁾ Sandig C. a. a. O., S. 69 ff.

⁴⁾ Mellerowicz K. „Ausbau der Betriebswirtschaftslehre durch Entwicklung einer wissenschaftlichen Betriebspolitik“. In: Der Betrieb 1951, S. 1/2.

heftig umstrittene betriebswirtschaftliche Begriff der Produktivität. Er ist ferner auch deutlich von den verwandten Begriffen der Wirtschaftlichkeit, der Rentabilität und der Kapazität abgegrenzt. Allerdings setzt man ihn in der Praxis häufig vereinfachend mit Teilproduktivitäten gleich, und zwar der einzelnen Produktionselemente; zum Beispiel mit der Arbeitsproduktivität, das heißt, der Produktivität der Arbeitsleistung des Einzelnen, der Gruppe oder der gesamten Betriebsgemeinschaft. Aber auch die wissenschaftliche Forschung, unter anderem das Anglo-American Council on Productivity (AACCP) und die Organisation for European Economic Cooperation (OEEC), hat sich mit dieser Teilproduktivität fast eingehender beschäftigt als mit der betrieblichen Produktivität im Ganzen. Beide sind jedoch in diesem Zusammenhang von besonderem Interesse.

Die Ergiebigkeit der betrieblichen Produktion, mengenmäßig für eine bestimmte Zeit gemessen, wird als Produktivität bezeichnet. Unter Produktivität ist demnach „die Ergiebigkeit schöpferischer oder sonstiger wirtschaftlicher Leistungen, sowohl im technischen Sinne als auch im Sinne eines wirtschaftlichen Ertrages“¹⁾ zu verstehen; sie bezieht sich also lediglich auf den Sachertrag, das heißt auf die nutzbare Ausbringungsmenge. Mit den Worten von Röbke²⁾ ist das die grundsätzliche Fähigkeit einer Betriebswirtschaft, „dem Markt Leistungen zu liefern . . . Die Beurteilung der wirtschaftlichen Verhältnisse im Bergbau und verwandten Zweigen geschieht daher in der Mehrzahl der Fälle durch Angabe der in Mengen charakterisierten Produktivität“.

Doch exakt ist die Produktivität einer Betriebswirtschaft innerhalb verschiedener Perioden nicht unbedingt an Hand des Produktionszuwachses vergleichbar. Die Voraussetzung für eine einwandfreie Wägbarkeit besteht in Relation zur Kapazität; das Ergebnis darf nur durch eine echte Steigerung oder eine zwar verbesserte, doch adäquate Kombination der Elemente, etwa in Form der Substitution menschlicher Arbeitskraft durch technische Hilfsmittel, erreicht sein. So erstrecken sich die Möglichkeiten der Produktivitätssteigerung ohne Ausdehnung der Kapazität des Betriebs „auf die menschliche Arbeitsleistung, die Verbesserung der Arbeitstechnik, der Arbeitsbedingungen und einseitige Anreize der Arbeit, die verbesserte und vergrößerte Kapazitätsausnutzung der Betriebsmittel, die Organisation und die Erforschung der Absatzbedingungen“³⁾. Dem steht nicht entgegen, daß der somit eingeführte Begriff betriebswirtschaftlicher Rationalisierung — gleich spezifische Anwendung einer allgemeinen Erkenntnis, die der Verbesserung der Betriebsgestaltung und der Steigerung der Leistung dient⁴⁾ — stark hinüberreicht zur Wirtschaftlichkeit (Relation zwischen Leistung und Aufwand) und damit auch zur Rentabilität (Relation zwischen Gewinn und

¹⁾ Dr. Gablers „Wirtschaftslexikon“, Zweiter Band L-Z, Wiesbaden 1956, Spalte 2323 (Stichwort: Produktivität).

²⁾ Röbke K. a. a. O., S. 264.

³⁾ Bülow F. „Wörterbuch der Wirtschaft“, Stuttgart 1954, S. 363/370 (Stichwort: Produktivität).

⁴⁾ Röbke K. a. a. O., S. 169.

Kapital), wenn man mit Mellerowicz¹⁾ erstere als Weg, letztere als Ziel annimmt, denen beiden die Produktivität, sie beeinflussend, vorgelagert ist.

„Der Begriff Wirtschaftlichkeit enthält ein Werturteil über den Betrieb“²⁾ — als dem technisch-wirtschaftlichen Bereich der Betriebswirtschaft. Entsprechend der hier unterstellten Auslegung zieht dagegen die Produktivität in erster Linie absolute oder relative Mengenvergleiche, ohne ein Urteil darüber zu fällen, ob einem bestimmten ökonomischen Handeln das Prädikat wirtschaftlich oder rentabel oder beide zukommen werden. Dabei liefert das Mengen-Zeit-Verhältnis die engste Kennziffer über die Produktivität (Leistung je Arbeitsstunde); Verfeinerungen gehen häufig gleichzeitig in Wirtschaftlichkeitsbetrachtungen über, beispielsweise bei der Berücksichtigung des Anteils des Ausschusses am Ausstoß, abgesehen von der üblichen Einschränkung, daß sich bei weitem nicht alle für die Produktivität bezeichnenden Daten, besonders der betriebspolitischen Sphäre, zahlenmäßig erfassen lassen. Der Vergleich der Wirtschaftlichkeit innerhalb mehrerer Perioden setzt demgegenüber noch bessere rechnerische Verfahren voraus, wofür Mellerowicz³⁾ unterscheidet:

„Wirtschaftlichkeitszahlen für langfristige Dispositionen. Sie werden beherrscht vom Durchschnittsdenken und Durchschnittswerten.

Wirtschaftlichkeitszahlen für kurzfristige Dispositionen. Entscheidend sind hier Grenzwertdenken und Grenzwerte.

Wirtschaftlichkeitszahlen zur Lösung des Kapazitätsausnutzungsproblems. Auch hier sind Grenzkosten und Grenzerträge die wegweisenden Zahlen.

Wirtschaftlichkeitszahlen zur Steuerung der Erstellung innerbetrieblicher Leistungen. Sie sollen dem Betrieb das richtige Verhalten bei den Entscheidungen ermöglichen, ob die Erstellung solcher Leistungen überhaupt zweckmäßig ist und zu welchen Preisen sie im bejahenden Falle auf dem innerbetrieblichen Markt angeboten werden sollen.

Wirtschaftlichkeitszahlen zur Lenkung der ausführenden Tätigkeit. Hier sind Ergiebigkeitsnormen aufzustellen, die maßgebend sind für die Entscheidungen der Abteilungsleiter und für die Beurteilung der ausführenden Tätigkeit“.

2232) Rentabilität und Erhaltung

Die oberste betriebspolitische Zielsetzung besteht im Streben nach der Erhaltung der Betriebswirtschaft im weitesten Sinne: der Erhaltung der Leistungs- und Konkurrenzfähigkeit im Wirtschaftsablauf unter Berücksichtigung des technischen Fortschritts. Hierin sieht Nicklisch sein „betriebswirtschaftliches Gleichgewichtsproblem“, das in das Risikoproblem und das Sicherungsproblem zerfällt. Die Gewinnchance auf der einen Seite und das Ri-

¹⁾ Mellerowicz K. „Allgemeine Betriebswirtschaftslehre“, III. Band, 8. Auflage, Berlin 1954, S. 33-36.

²⁾ Rößle K. a. a. O., S. 235 (Fußnote).

³⁾ Mellerowicz K. „Ausbau der Betriebswirtschaftslehre durch Entwicklung einer wissenschaftlichen Betriebspolitik“. In: Der Betrieb 1951, S. 2.

siko auf der anderen stehen zueinander in begrifflicher Polarität¹⁾. Immer werden sich dem Umfange nach Risiko und Chance in etwa entsprechen müssen, um irgendein wirtschaftliches Handeln zu rechtfertigen.

Die Zielsetzung der Erhaltung steht somit nicht im Widerspruch zu der Auffassung von Sandig, der Gewinn und Sicherheit als Grundprinzipien postuliert. Denn der Gewinnbegriff ist bereits in der Idee der Betriebserhaltung, zumal der relativen Betriebserhaltung der organischen Schule Fritz Schmidts, begründet. So kommt es stets darauf an, Gewinnstreben und Sicherheitsstreben gegeneinander abzuwägen; erst aus dieser kontinuierlichen gegenseitigen Auseinandersetzung im „Spiel zwischen Treiben und Bremsen“²⁾ erwächst die eigentliche schöpferische Betriebsführung³⁾.

An sich bildet das herkömmliche erwerbswirtschaftliche Prinzip die Normalorientierung für jede in freier Konkurrenz tätige Betriebswirtschaft. Gutenberg⁴⁾ anerkennt es sogar als oberste Richtlinie betriebspolitischen Handelns, die den Leitern autonomer Betriebe als Maxime diene, auf Grund der sie „ihre geschäftlichen Maßnahmen treffen und an der sie feststellen, ob ihre Maßnahmen ‚richtig‘ oder ‚falsch‘ gewesen sind“.

Nicht übersehen werden darf dabei allerdings, daß das kapitalwirtschaftliche Prinzip nicht mit dem historischen Prinzip der Gewinnmaximierung identisch ist, wenn „die Rentabilität des Unternehmens zu Lasten der Arbeitsbedingungen, der Qualität und der Preise erzwungen wird“⁵⁾. Vielmehr „erfährt es in ihm seine letzte Steigerung“⁶⁾, die nicht selten zu Lasten der Würde des Menschen und der zwischenmenschlichen Beziehungen geht. Sie vernachlässigt dadurch nicht nur „die ganze Mannigfaltigkeit der materiellen und geistigen, sozialen, kulturellen, sittlichen und religiösen Bedingtheit der wirtschaftlichen Zustände“⁷⁾, sondern ist gelegentlich sogar unvoreingenommen genug, „in Zeiten großer ökonomischer und sozialer Spannungen die ‚Rendite‘ als einziges Mittel zur Beseitigung dieser Spannungen anzusehen“⁸⁾.

23) Betriebspolitische Arbeitsgebiete

Für die Aufteilung der Betriebspolitik in einzelne Arbeitsgebiete, um von da aus im speziellen auf die Erläuterung der sozialen Betriebsführung

¹⁾ Vgl. hierzu Lehmann M. R. „Allgemeine Betriebswirtschaftslehre“, 2. Auflage, Meisenheim am Glan 1949, S. 116/117 und Oberparleiter K. „Funktionen und Risiken des Warenhandels“, 2. Auflage, Wien 1955, S. 101.

²⁾ Sandig C. a. a. O., S. 87-94.

³⁾ Vgl. dazu auch die sinngemäßen Ausführungen von Professor H. M. Oeftering, Präsident der Deutschen Bundesbahn, vor dem Deutschen Betriebswirtschaftertag 1957 in Berlin.

⁴⁾ Gutenberg E. a. a. O., S. 347.

⁵⁾ Röhlc K. a. a. O., S. 44.

⁶⁾ Gutenberg E. a. a. O., S. 347.

⁷⁾ Käfer K. „Johann Friedrich Schär und die Entwicklung der Betriebswirtschaftslehre“, Zürich 1946, S. 13.

⁸⁾ Gutenberg E. a. a. O., S. 351.

überzugehen, ergeben sich verschiedenartige Gesichtspunkte, wobei sich Ueberschneidungen wohl in keinem Falle vollständig ausschalten lassen. Ganz allgemein nach den verschiedenen Führungsaufgaben gliedert Röfke¹⁾ in den wirtschaftlichen, den technischen, den finanziellen, den juristischen, den sozialen und den kulturellen Führungsbereich.

Mellerowicz²⁾ faßt in zwei Gruppen zusammen, der technisch-ökonomischen sowie der sozialen Sphäre des Betriebs; entsprechend trennt er zwei Bereiche der Betriebspolitik. Die technisch-ökonomische Betriebspolitik stellt ab auf die Gestaltung und Aufrechterhaltung der Wirtschaftlichkeit (als oberster Norm). „Da die Wirtschaftlichkeit des Betriebes keine selbständige Erscheinung ist, sondern nur stets mit der Ausübung einer Funktion existent wird, ist es in der Praxis üblich, diesen Teil der Betriebspolitik ebenfalls nach den betrieblichen Funktionen zu gliedern“. Für den anderen Zweig, die soziale Betriebspolitik, geht es um die nicht minder bedeutsame optimale soziale Betriebsgestaltung (als höchster Norm), „um den betrieblichen Beitrag zur Lösung der sozialen Frage, um die Sorge für Wahrung der Würde und Berufshre des Arbeiters, um Erzielung von Arbeitsfreude und innerer Sicherheit des Arbeiters: Sicherheit vor willkürlicher Entlassung und vor Not im Falle der Krankheit, eines Unfalles oder des Alters“. Natürlich wirken sich auch die Sozialmaßnahmen mittelbar und unmittelbar auf die Wirtschaftlichkeit des Betriebes aus, doch sind „diese Einflüsse in der Stärke ihres Effektes kaum isolierbar und daher auch kaum meßbar. Die wissenschaftlich begründete soziale Betriebspolitik kann daher nur insoweit eine Dispositionslehre sein, als sie es mit materiellen Fragen der Lohngestaltung, der Einräumung von Mitwirkungs- und Mitbestimmungsrechten an die Belegschaft, der Arbeitsplatzgestaltung, Gesundheits- und Sozialfürsorge usw. zu tun hat. Eine Verhaltensweise immaterieller Art, wie z. B. die Gestaltung des Vorgesetzten-Untergebenen Verhältnisses, das für Arbeitsfreude und sozialen Frieden ausschlaggebend ist, kann durch keine einmalige Disposition gelöst, sondern muß ständig neu gelebt werden“.

Erscheint bei dieser Aufteilung von Mellerowicz das Aufgabengebiet der sozialen Betriebsführung noch etwas eingeengt, so kommt bei Geck³⁾ noch stärker die Gleichwertigkeit und der innere Zusammenhang aller Führungsbereiche zum Ausdruck. Geck stellt eine „eigengeartete technische Betriebsführung“, eine „wirtschaftsgemäße Betriebsführung“ und eine „personale Betriebsführung“ nebeneinander. „Als personale Betriebsführung hat hierbei zu gelten die Führung des Betriebes als eine Menschenordnung“, und zwar eine Gesamtführung wie eine Einzelführung. Schlechte personale Betriebsführung kann bis zu einer „Fortsetzung der wirtschaftlichen und technischen Betriebspolitik mit personalen Mitteln“ verkümmern. Erst die Ein-

¹⁾ Röfke K. a. a. O., S. 23/24.

²⁾ Mellerowicz K. „Ausbau der Betriebswirtschaftslehre durch Entwicklung einer wissenschaftlichen Betriebspolitik“. In: Der Betrieb 1951, S. 1/2.

³⁾ Geck L. H. A. „Soziale Betriebsführung — zugleich Einführung in die betriebliche Sozialpolitik“, 2. Auflage, Essen 1953, S. 15-19.

beziehung des Sozialbegriffs gibt das Verständnis für die soziale Betriebsführung „als Betriebsführung im Hinblick zunächst auf die Menschen, die im Betriebe stehen“ („Soziale Betriebsführung im engeren Sinne“) oder auch „auf Menschen, die durch das Betriebsleben irgendwie berührt werden“ („Soziale Betriebsführung im weiteren Sinne“). So verstandene soziale Betriebsführung „ist danach jener Teil der Betriebsführung, dessen Maßnahmen die Ordnung der menschlichen Beziehungen und Prozesse im Betrieb, die Einordnung der Menschen in das Arbeitsganze und das Wohlergehen der zum Betrieb gehörenden Menschen als Betriebsglieder wie als Glieder von anderen sozialen Ganzen betreffen“.

II. Soziale Betriebsführung

Der Mensch verbringt nicht nur den größten Teil seines Lebens am Arbeitsplatz; er wird auch in besonderer Weise persönlich von den Auswirkungen der Arbeitsvorgänge und seiner sozialen Umgebung beeinflusst. Er unterliegt so den Spannungen eines spezifischen sozialen Lebensraums, der wiederum erst durch den Menschen, wie Nicklisch¹⁾ sagt, zu einem Organismus wird. Damit wird das eigentliche Arbeitsgebiet der sozialen Betriebsführung angesprochen. So ist im folgenden einleitend der soziale Charakter der betrieblichen Gemeinschaft kurz zu erläutern, bevor auf die soziale Betriebsführung als Teil der gesamten Betriebsführung im besonderen eingegangen werden kann.

Die sich dabei zeigende relative Erstarrung der sozialen Betriebsführung steht im Gegensatz zu der früher für die Betriebspolitik schlechthin geforderten Elastizität gegenüber veränderten Produktivaufgaben. Die folgenden Untersuchungen leiten also unmittelbar zum zweiten Hauptteil der Arbeit über, wo diejenigen Maßnahmen beschrieben werden, die in einem gewissen Umfange zur Ueberwindung dieser Unelastizität der sozialen Betriebsführung beitragen können.

1) Die betriebliche Gemeinschaft als soziales Gebilde

Die historischen Ausartungen des Frühkapitalismus zur Zeit der industriellen Revolution gegenüber der gewerblichen Arbeitskraft hinsichtlich Entgelt und Arbeitsbedingungen, in anderer Form wiederholt durch die Erscheinungen der Rationalisierungswelle der zwanziger Jahre, riefen eine sozialpolitische Gegenbewegung hervor, die zu einer machtmäßigen Ballung im Verhältnis der Arbeitsmarktparteien führte und in der Begründung und Entwicklung des Gewerkschaftswesens ihren unmittelbaren Ausdruck fand. Später haben wissenschaftliche Untersuchungen über die Stellung des Einzelmenschen im Betrieb und seine mitmenschlichen Beziehungen, wenngleich sie ursprünglich von anderen Zielsetzungen ausgingen, eine weitere Verschiebung mit sich gebracht, indem mehr und mehr die organische Betriebsgemeinschaft unterstellt und gefördert wurde, diesmal nicht ohne Widerspruch von Seiten der Gewerkschaften. Dieser grundsätzliche Wandel in der Einstellung dem im industriellen Großbetrieb arbeitenden Menschen gegenüber brachte zwangsläufig auch eine andere Behandlung des nunmehrigen Mitarbeiters mit sich; sprach man früher nur von technisch-wirtschaftlicher Rationalisierung, so ist heute genau so ernsthaft von sozialer Rationalisierung die Rede. Die allmähliche Anerkennung des sozialen Bereichs, als gleichwertig mit den herkömmlichen Führungsbereichen, mag zwar zu nicht unwesentlichen Teilen mit zur Erstarrung der sozialen Betriebsführung beigetragen haben, bietet andererseits aber auch aus ihrem Wesen heraus, wie im zweiten Teil der Arbeit noch zu zeigen sein wird, zum Beispiel gerade bei

¹⁾ Nicklisch H. „Wirtschaftliche Betriebslehre“, 5. Auflage der „Allgemeinen kaufmännischen Betriebslehre“, Stuttgart 1922, S. 55.

einer wirklich bestehenden Betriebsgemeinschaft, günstige Ansatzpunkte für die Ueberwindung dieser Unelastizität. Doch zunächst ist einiges über die soziale Problematik der Betriebsgemeinschaft auszuführen.

11) Anwendung der sozialen Betrachtung auf die betriebliche Gemeinschaft

111) Der Begriff „sozial“

Zu viele und jeweils nach Interessen abgewandelte Vorstellungen werden in der Gegenwart mit dem Schlagwort „sozial“ verbunden, so daß seiner Anwendung im betriebswirtschaftlichen Bereich einige abgrenzende Bemerkungen vorausszuschicken sind.

Der Begriff enthält ursprünglich kein sittliches Werturteil; er bedeutet schlecht-hin: „auf die Gesellschaft bezogen“¹⁾, „aus dem spezifisch gesellschaftlichen Prozeß hervorgehend“²⁾. „Damit werden bestimmte Einrichtungen oder Vorgänge im Lichte ihrer Beziehungen zur gesellschaftlichen Gemeinschaft gekennzeichnet, im Gegensatz etwa zur juristischen, ethischen, historischen Betrachtung“³⁾. Mehr und mehr jedoch hat man diesem Inhalt einen Wohlfahrtsgedanken beigelegt, der soziale Verpflichtung in soziales Belieben umdeutet und soziale Kämpfe hervorruft. Dazu kam die Parole vom Sozialismus im partei- und wirtschaftspolitischen Sinne.

Hier jedoch geht es ganz einfach um die Frage der Einordnung von Menschen in einen Organismus; somit umschließt der Begriff sozial im Sinne der vorliegenden Arbeit diejenigen Fragen, die mit dem Menschen als Einzel- und Gemeinschaftswesen und seiner Arbeit im Betriebe zusammenhängen. Er ist in diesem Sinne wertfrei und grenzt die Fragen, die mit dem Produktionselement Arbeit zusammenhängen, von denen des Produktionselements Kapital ab, was das Verhältnis des Menschen zum Sachwert nicht ausschließt.

112) Die betriebliche Gemeinschaft

Nach der Terminologie der formalen Soziologie ist der Betrieb ein „soziales Gebilde“, stellt eine der Formen menschlicher Gemeinschaft dar, auf die vor allem Ferdinand Tönnies⁴⁾ erstmals näher eingegangen ist. Auf sie soll im folgenden stets die organische Anschauung angewendet werden, das heißt die Ganzheitsanschauung. „Im Mittelpunkt solcher Betrachtung steht immer der Mensch — insofern kann man die organische Anschauung eine anthropozentrische nennen — aber nicht der Mensch als eine Einzelerscheinung, sondern als Glied der höheren Gemeinschaft“⁵⁾.

¹⁾ Geck L. H. A. a. a. O., S. 17.

²⁾ Hayek F. A. „Was ist und was heißt ‚sozial‘?“. In: „Masse und Demokratie“, herausgegeben von A. Hunold, Erlenbach-Zürich und Stuttgart 1957, S. 77/78.

³⁾ Engelmann K. „Der Begriff des Sozialen in der Betriebswirtschaft“. In: ZfB 1956, S. 228-234, Zitat S. 233.

⁴⁾ Tönnies F. „Gemeinschaft und Gesellschaft“, 7. Auflage, Berlin 1926.

⁵⁾ Schönpflug F. „Das Methodenproblem in der Einzelwirtschaftslehre — Eine dogmenkritische Untersuchung“, Stuttgart 1933, S. 205/206.

Die Bedeutung dieses Organismusgedankens für die Leistungsfähigkeit bringt auch die moderne Betriebspsychologie, beispielsweise durch J.A.C. Brown¹⁾, zum Ausdruck, indem sie davon abkommt, die Ursachen geistiger und seelischer Störungen, wie sie sich in Neurosen äußern, ausschließlich im Biologischen oder im Individuellen zu suchen. Vielmehr ist sie dazu übergegangen, sie mit mangelndem Sozialkontakt zu erklären.

Hellpach²⁾ unterscheidet vier Arten sozialer Organismen, ausgehend von der bindungsmäßigen Festigkeit der Zusammenschlüsse: das Sozialaggregat (Häufungsgemeinschaft), die Sozialorganisation (Satzungsgemeinschaft), die Sozialligatur (Bindungsgemeinschaft) und den Sozialorganismus (Zeugungsgemeinschaft). Der Betrieb ist innerhalb dieser Systematik den Sozialorganisationen, gegebenenfalls den Sozialligaturen, zuzuordnen.

Ferner bleibt die Tatsache zu beachten, daß sich Menschen in ihrer Eigenschaft als Mitmenschen innerhalb dieses Organismus vergruppieren, sich aber auch bestehenden Vergruppierungen wieder entziehen oder entzogen werden, vor allem bedingt durch die berufliche Spezialisierung und die betriebstechnische Arbeitsteilung. Wie vor allem Leopold von Wiese³⁾ dargestellt hat, setzt sich einerseits der Betrieb aus vielen formellen und informellen⁴⁾ Gruppen zusammen, andererseits bildet er selbst in sich wiederum eine geschlossene Gruppe, auf die in gleicher Weise die Gesetze des Gruppenlebens anzuwenden sind; die Erforschung der Besonderheiten aus verwandtschaftlichen Zugehörigkeiten steht dabei noch in den Anfängen⁵⁾. Solche Gruppenlehren finden sich ins einzelne ausgearbeitet bei Hofstätter⁶⁾ und Scherke⁷⁾.

Die organische Leistungsgemeinschaft „entsteht durch einen Zusammenschluß aus gemeinschaftlicher Wurzel durch Setzung eines gemeinschaftlichen Zwecks zu dessen gemeinschaftlicher Verwirklichung für die Mitglieder“⁸⁾, von denen jeder einzelne die Verantwortung für sein Handeln gegenüber dieser Gemeinschaft trägt. Für Nicklisch ist jede Gemeinschaft mit zwei Merkmalen ausgezeichnet: Die Einung, das ist die Uebereinstim-

¹⁾ Vor allem in seinem Werk „The Social Psychology of Industry — Human Relations in the Factory“, Harmondsworth/Middlesex (England) 1954.

²⁾ Hellpach W. „Sozialpsychologie“, 3. Auflage, Stuttgart 1951, S. 147-158.

³⁾ Vor allem in seiner „Allgemeinen Soziologie“, Band I „Beziehungslehre“, München und Leipzig 1924, Band II „Gebildelehre“, München und Leipzig 1929.

⁴⁾ Diese Unterscheidung, die auf die Untersuchungen von Elton Mayo zurückgeht, bringt die mangelnde Identität der technisch-wirtschaftlichen und der sozialen Organisation des Betriebs zum Ausdruck. Ihrer Annäherung dient die Dezentralisation innerhalb des industriellen Großbetriebs durch die Förderung der sogenannten kleinen Gruppe.

⁵⁾ Heyde L. „Abriß der Sozialpolitik“, 10. Auflage, Heidelberg 1953, S. 96.

⁶⁾ Hofstätter P. R. „Gruppendynamik — Kritik der Massenpsychologie“, Hamburg 1957.

⁷⁾ Scherke F. „Die Arbeitsgruppe im Betrieb — Ihre Untersuchung, Diagnostizierung und Behandlung“, Wiesbaden 1956.

⁸⁾ Nicklisch H. „Handwörterbuch der Betriebswirtschaft“, Artikel „Gemeinschaft“, 2. Auflage, Stuttgart 1938, Band I, Spalte 1968/1969.

mung in den zu setzenden Zwecken, und die Gliederung, welche der Verwirklichung der gesetzten Zwecke dient. Gerade die sich mehr und mehr ausprägende Arbeitsteilung¹⁾ setzt solche Leistungsgemeinschaften als gegeben voraus, fördert ihr Entstehen und ihre Vergrößerung. Dennoch bleiben die einzelnen Menschen als Betriebsglieder frei innerhalb der Gemeinschaft. Schönflug begründet das nach der Lehre von Nicklisch aus der höchsten Norm, dem Gesetz der Freiheit. Aus diesem gleichen Gesetz bestimmt sich auch, „daß der einzelne Mensch als Glied der Gemeinschaft mit jenem Wertbetrage an dem Gesamtwert der Betriebsleistung beteiligt ist, der seinem persönlichen Anteil an dieser Gesamtleistung entspricht“²⁾. Hieran anknüpfend, ist für die angemessene Zurechnung über den Leistungslohn eine richtige Bewertung der Arbeitsleistung des Einzelnen vorauszusetzen. Eine Korrektur des Leistungslohns zum Soziallohn durch kollektive oder betriebsindividuelle Sozialleistungen kann sich aus den persönlichen Verhältnissen jedes Einzelnen als notwendig erweisen, wenn zugleich im Rahmen der Volkswirtschaft berechtigten Besonderheiten des Einzelnen Rechnung getragen wird. Dem widerspricht auch nicht die Forderung nach individueller Verantwortlichkeit der Gemeinschaftsglieder, die sich unter anderem in der Mitbestimmung als der geregelten Betätigung des Gemeinschaftsgefühls³⁾ ausdrücken kann. Bleibt hierzu nur die Frage, ob erst entsprechende Eigentumsbildung eine zusätzliche Grundlage für diese Mitverantwortung geben muß⁴⁾.

12) Soziale Elementareinheiten im Betrieb

121) Arbeitsplatz

Der Arbeitsplatz, als kleinste soziale Einheit des Betriebes, ist der Ausgangspunkt der sozialen Betriebsführung. Er umschließt den Bereich, an dem der einzelne Arbeiter seiner Arbeitsaufgabe nachkommt, wobei eine Abgrenzung nach räumlichen Gesichtspunkten nicht durchführbar ist und gelegentlich, etwa bei Führungsaufgaben, auch nicht ausreichen könnte. Kriterium ist daher in erster Linie das materielle Tätigkeitsfeld.

Gestaltendes Element des industriellen Arbeitsplatzes ist heute allerdings nicht nur der Arbeiter, sondern zu einem sehr wesentlichen Teil der Kapitaleinsatz, dessen Höhe tendenziell zunimmt; der Siemenskonzern⁵⁾, zum Bei-

¹⁾ „Es ist hier zu beachten, daß das Wort Arbeitsteilung nur vernünftigen Sinn hat, wenn Gliederung darunter verstanden wird; denn es kommt nicht darauf an, immer kleinere Arbeitsteile zu haben, sondern darauf, das Ganze der Arbeit immer wirkungsvoller zu machen, was nur durch Teilung unter Wahrung der Einheit, eben durch Gliederung, erreicht werden kann“ (Nicklisch H. „Der Weg aufwärts! Organisation“, Stuttgart 1920, S. 88).

²⁾ Schönflug F. a. a. O., S. 213.

³⁾ Nicklisch H. „Wirtschaftliche Betriebslehre“, 5. Auflage der „Allgemeinen kaufmännischen Betriebslehre“, Stuttgart 1922, S. 53.

⁴⁾ Ähnlich äußerte sich Generaldirektor O. A. Friedrich (Phoenix Gummiwerke AG, Hamburg-Harburg) in einer Rede anlässlich der Verleihung des Freiherrn-vom-Stein-Preises 1956.

⁵⁾ In der Hauptversammlung der Siemens & Halske AG, Berlin/München, über den Abschluß 1956/57.

spiel, berichtet von einem innerhalb der letzten fünf Jahre um fast 50 Prozent gestiegenen Kapitaleinsatz je Beschäftigtem. Wird der Durchschnitt der Arbeitsplatzinvestition in der Industrie mit zwischen DM 8.000,— und DM 45.000,— angegeben¹⁾, so erfordert, als Einzelzahl, eine neue Mittel-eisenstraße bei der Dortmund-Hörder Hüttenunion AG einen Betrag von einer Million DM je Arbeitsplatz²⁾, woraus sich eine besondere Verantwortung des einzelnen Arbeiters für die ihm anvertraute Ausstattung ohne weiteres herleitet. Die allgemeine Forderung, den Arbeitsplatz mit dem richtigen Mann zu besetzen, erhellt allein aus dieser Tatsache.

Die Leistung des Einzelnen am Arbeitsplatz zu steigern, ist Aufgabe einer eigenen Disziplin, der Arbeitswissenschaft, geworden. Jedoch reicht eine den arbeitswissenschaftlichen Erkenntnissen gerecht werdende Gestaltung des Arbeitsplatzes hinsichtlich Farbe, Temperatur, Lärm, Beleuchtung und Feuchtigkeitsgrad sowie sonstiger anorganischer Umweltsbedingungen allein nicht aus. Auch die in diesem Zusammenhang zu nennende Rationalisierung des Arbeitsablaufs durch Bewegungs- und Ermüdungsstudien, vor allem in Verbindung mit den Zeit- und Arbeitsstudien durch den Refa-Ingenieur, bildet nur eine technisch-physiologische Verbesserung. Die Notwendigkeit der Abkehr von solch einseitiger Betrachtung im Sinne des „Scientific Management“ wurde im wesentlichen von Elton Mayo³⁾ und seinen Mitarbeitern (u.a. Roethlisberger⁴⁾) erkannt und begründet, insbesondere im Zusammenhang mit der Auswertung der Untersuchungen bei den Hawthorne-Werken der General Electric Company in Chicago. Daß aber auch die abstrakte Einbeziehung der sozialen Belange erst einen Ansatzpunkt ergibt, hat Drucker⁵⁾ nachdrücklich zu bedenken gegeben.

122) Horizontale Arbeitsgruppe

Zu der unmittelbaren Einstellung gegenüber der am Arbeitsplatz zu leistenden Arbeit, tritt das Verhalten des Arbeitenden auf Grund der Bindung an diejenigen Menschen, denen er infolge der Notwendigkeit der Integration der Teilarbeiten — Arbeitsteilung erfordert Arbeitsvereinigung — zugehört. „No men can act with effect who do not act in concert; no men can act in concert who do not act with confidence; no men can act in confidence who are not bound together with common opinions, common affections and common interests“ (Edmund Burke⁶⁾). Hier klingt auch das erwähnte Bestehen informeller Gruppen im Betriebe wieder an.

Diese horizontale Koordinierung der Arbeit vollzieht sich im modernen industriellen Großbetrieb durch Gruppenbildung. Deren richtige Zusammensetzung ist für die Steigerung der Leistungsfähigkeit ein wichtiges Ra-

¹⁾ Quelle: Sozialbericht 1952 der Vereinigte Glanzstoff-Fabriken AG, Wuppertal-Elberfeld, S. 29.

²⁾ Nach einer Meldung der Süddeutschen Zeitung vom 17. März 1958.

³⁾ Vgl. hierzu „The Human Problems of an Industrial Civilization“, New York 1933, und „The Social Problems of an Industrial Civilization“, Boston 1945.

⁴⁾ Roethlisberger F. J. „Betriebsführung und Arbeitsmoral“, Köln-Opladen 1954.

⁵⁾ Drucker P. F. „Die Praxis des Management“, Düsseldorf 1956, S. 338.

⁶⁾ Zitiert nach Brown J. A. C. a. a. O., S. 17/18.

fionalisierungsmittel innerhalb der sozialen Betriebsführung. Drucker¹⁾ bemerkt zu dieser Wechselbeziehung: „Der Mensch arbeitet in Gruppen, und er bildet Gruppen, um zu arbeiten. Und eine Gruppe . . . richtet sich bald auf eine Aufgabe aus. Die Gruppenbeziehungen beeinflussen die Aufgabe: und die Aufgabe beeinflusst wiederum die persönlichen Beziehungen innerhalb der Gruppe. Gleichzeitig bleibt der Mensch jedoch Individuum“; die Gruppe ist Bindeglied zwischen dem Einzelnen und dem Ganzen. „In der Organisation der Arbeit muß daher ein Gleichgewicht zwischen der Gruppe und dem Einzelnen hergestellt werden. Das bedeutet insbesondere, daß die Arbeit stets so organisiert sein muß, daß, was an Kraft und Initiative, an Verantwortung und Leistungsfähigkeit bei den Einzelnen vorhanden ist, zur Quelle der Stärke und Leistung der Gruppe werden muß“. An Hand konkreter praktischer Fälle folgert Drucker²⁾ dann weiter, daß die Gruppe und ihr sozialer Zusammenhalt auf die Leistung hin ausgerichtet sein soll, daß ferner die der Gruppe übertragene Aufgabe in der Regel eine abgeschlossene Stufe im Produktionsprozeß zu bilden und ein gewisses Maß von Anforderungen an Können und Ueberlegung zu stellen hat. Schließlich sei die Arbeit so zu organisieren, daß ein einendes Gruppenempfinden entstehen kann, die Befähigung und Leistung des Einzelnen sowohl diesem selbst als auch der Gruppe zugute kommt und die festgelegten Arbeitsgänge von der Gruppe selbst jeweils so geordnet werden können, wie es den Erfordernissen der Gruppe am besten entspricht.

Die horizontale Gruppe ist nach Michel³⁾ eine Nebenordnung, die unverbunden oder verbunden sein kann. Bei unverbundenem Nebeneinander ist nach Weiträumigkeit und räumlicher Enge des Betriebs zu unterscheiden. Beispiele von Unverbundenheit infolge technisch bedingter Weiträumigkeit sind die sogenannten arbeiterlosen Betriebe (Walzenstraßen), zu denen vor allem auch die modernen Betriebe mit vollautomatischer Fertigung zählen. Als Beispiele für unverbundenes Nebeneinander bei räumlicher Enge nennt Michel die Weber im gleichen Websaal oder die Dreher in der Serienfabrikation, wo jeder für sich neben dem anderen an seiner Werkzeugmaschine tätig ist, und nur noch die Teile des Produkts, nicht mehr aber die Arbeiter selbst, zueinander finden. Hellbach⁴⁾ sprach schon früher hiervon als atomisierter Fabriksaalarbeit. Das der Gruppenbildung auf besondere Weise förderliche Montageband lehnt Drucker⁵⁾ allerdings aus anderem Grunde als unproduktiv ab, „denn solche Arbeit sollte überhaupt nicht als Arbeit für Menschen, sondern als Arbeit für Maschinen organisiert werden“. Die andere Form des verbundenen Nebeneinander liegt schließ-

¹⁾ Drucker P. F. a. a. O., S. 319.

²⁾ Drucker P. F. a. a. O., S. 357-360.

³⁾ Michel E. „Sozialgeschichte der industriellen Arbeitswelt“, 3. Auflage, Frankfurt/Main 1953, S. 121-123.

⁴⁾ Lang R./Hellbach W. „Gruppenfabrikation“, Berlin 1922, S. 23-26. Vgl. hierzu auch Rosenstock E. „Werkstattaussiedlung — Untersuchungen über den Lebensraum des Industriearbeiters“, Berlin 1922.

⁵⁾ Drucker P. F. a. a. O., S. 351-353.

lich dort vor, „wo das handwerkliche Ineinandergreifen der Arbeiten nötig ist, wie beim Gedinge im Bergbau . . ., bei Transportkolonnen. Arbeitsverbundenheit kann aber auch vom modernen Unternehmer zur Steigerung der Leistung geschaffen werden, wie etwa in der Form der Gruppenakkordarbeit“.

123) Vertikale Hierarchie

Neben der horizontalen Vergruppung zeigt der moderne Großbetrieb gleichzeitig eine vertikale Ordnung¹⁾. „Ihr Inhalt ist die strenge Einordnung und Unterordnung der einzelnen Mitarbeitenden unter die Anforderungen des sachlichen Werkvollzugs“: die Disziplin wird zum unabdingbaren Mitmüssen mit dem durch die Arbeitsanweisung dirigierten Arbeitsvollzug. „Diese Betriebsdisziplin schließt die Sonderung der Belegschaft nach Ueber- und Unterordnung ein, verlangt also eine hierarchische Gliederung“²⁾, und zwar von unten nach oben wie von oben nach unten. Wesentliche Voraussetzung für ein allseitig anerkanntes Bestehen ist gegenseitiges Vertrauen zwischen den Gliedern der Betriebsgemeinschaft.

An sich historisch, doch bis in die Gegenwart in allen diesen Formen, vor allem aber in vielfältigen Mischformen vorzufinden, bildeten sich für diese Beziehung folgende Grundtypen³⁾ heraus: patriarchalische, und zwar paternalistische oder protektorale, liberale sowie kooperative Orientierung, letztere als eigentlicher Ausdruck der modernen Auffassung.

Der **paternale Typ** ist bestimmt einerseits von einer weitreichenden, doch wohlwollenden Bevormundung der Glieder der Gemeinschaft durch den Patriarchen, andererseits durch Anhänglichkeit, Verbundenheit und Zuverlässigkeit der Glieder der Gemeinschaft gegenüber dem Patriarchen. Geck⁴⁾ und Michel⁵⁾ nennen als Beispiele vor allem das Unternehmen des Freiherrn von Stumm-Halberg in Neunkirchen zu Ende des 19. Jahrhunderts. Der **protektorale Typ** war weniger autoritär als erzieherisch und zeigt die ersten Anfänge von Eigenverantwortlichkeit der Arbeitnehmer. Beispiel dafür sind die von Frédéric Le Play beeinflussten Wollspinnereien von Harmel Frères in Warmériville bei Reims um die zweite Hälfte des 19. Jahrhunderts.

Der zweite Grundtyp, die **liberalistisch orientierte Haltung**, kann durch den „Herr-im-Hause-Standpunkt“ gekennzeichnet werden. Fälle liberal-ökonomischer Einstellung, beispielsweise des englischen Industriellen James Nasmyth in der ersten Hälfte des 19. Jahrhunderts, waren gegenüber der liberal-

¹⁾ Vgl. hierzu Dubreuil H. („L'expérience de Bat'a“, Paris 1935), der unter solchem Aspekt die seinerzeitige Betriebsorganisation der Schuhfabriken Bat'a in Böhmen beschreibt.

²⁾ Götz Briefs „Betriebssoziologie“. In: „Handwörterbuch der Soziologie“, herausgegeben von Vierkandt A., Stuttgart 1931; soweit zitiert, entnommen bei Michel E. a. a. O., S. 118 ff.

³⁾ Vgl. hierzu vor allem Geck L. H. A. „Die sozialen Arbeitsverhältnisse im Wandel der Zeit“, Berlin 1931.

⁴⁾ Geck L. H. A. „Soziale Betriebsführung — zugleich Einführung in die betriebliche Sozialpolitik“, 2. Auflage, Essen 1953, S. 24.

⁵⁾ Michel E. a. a. O., S. 163.

humanitären Haltung, wie sie sich in etwa mit dem Namen Alfred Krupp verbindet, selten. Eine dritte Form ist die bereits durch Sozialpolitik und Arbeitsrecht von Staats wegen bestimmte liberal-rechtliche.

Mit dem Wachsen sozial-humanitärer Einstellung — man denke an die Stiftung von Ernst Abbe bei den Zeißwerken in Jena mit ihrer Arbeitsverfassung der Anerkennung der selbständigen Menschenwürde und der Sicherung eines dauerhaften Arbeitsplatzes — setzte die Abkehr vom bloßen Selbstinteresse zum Gemeinschaftsinteresse ein. Diese Aktivierung der Beziehung von unten nach oben, ursprünglich nur ein Ersatz für die wachsende Entfremdung, geht, wie Michel meint, letzten Endes zurück auf die Schwierigkeiten in der Distanzüberwindung zwischen Arbeiter und versachlichtem Betrieb. Das Wachsen der Betriebsgrößen und innerhalb des Betriebs des Umfangs der einzelnen Gruppen brachte so im Laufe der Zeit die Hinwendung zur **kooperativ orientierten Form** vertikaler Beziehung. Die ersten Arbeiter- oder Betriebsausschüsse bilden gleichzeitig die Anfänge des Mitwirkens und eines begrenzten Mitbestimmens, wenn auch zunächst mehr beratender Art, nur in Ausnahmefällen bereits mit Gewinnbeteiligung oder genossenschaftlichem Mitbesitz. In der Gegenwart wird die Intensivierung dieser Integration gelegentlich durch betriebsexterne, radikalisierende Einflußbemühungen¹⁾ gehemmt.

2) Die soziale Betriebsführung als Teil der gesamten Betriebsführung

21) Soziale Betriebsführung als Funktion und Institution

Die frühere Untersuchung der gesamten Betriebsführung endete mit dem Ergebnis, daß die soziale Betriebsführung eines ihrer integrierenden Teilgebiete darstellt. Ihre Aufgabe liegt im besonderen darin, die soziale Seite des Betriebs zur optimalen Gestaltung zu bringen²⁾. Dieses soziale Optimum braucht jedoch nicht primär unter sozialem Aspekt gesehen zu werden, sondern läßt sich auch unter wirtschaftlichen oder technischen Zielsetzungen anstreben, etwa dadurch, daß betriebssichere Maschinen ein Minimum an Unfällen hervorrufen. Das Optimum im Sinne der vorliegenden Arbeit ist demnach ein doppeltes: ein betriebs-politisches und ein sozial-politisches. Daneben wird versucht, eine Beziehung zu der für die Betriebsführung wesensnotwendigen Elastizität herzustellen. Soziales Optimum und wirtschaftliche Elastizität gehen heute jedoch weithin auseinander.

Diese Gegensätzlichkeit, die sich in einer relativ starren sozialen Betriebsführung äußert — was innerhalb dieses Abschnitts später noch auf die Ursachen hin untersucht werden soll — erfordert von betriebswirtschaftlicher Seite entsprechende Maßnahmen, um der Betriebspolitik insgesamt dennoch größtmögliche Elastizität zu geben.

¹⁾ Vgl. zum Beispiel die Resolutionen auf der Tagung der Hans-Böckler-Gesellschaft 1957 mit dem Thema „Unternehmenskonzentration und Mitbestimmung“.

²⁾ So Michel E. a. a. O., S. 150/51; vgl. hierzu auch Kolbinger J. „Bauplan sozialer Betriebsführung“, Stuttgart 1957.

Aus dieser Aufgabenstellung erwächst eine Institution, die sich mit den Personalfragen, allerdings in Abstimmung mit den übrigen Führungsbereichen, auseinanderzusetzen hat. Diese soziale Betriebsführung gliedert sich in die planmäßige Lenkung des Arbeitseinsatzes (Personalführung) und die soziale Betreuung der Mitarbeiter sowohl am Arbeitsplatz als auch innerhalb der Betriebsgemeinschaft (Personalbetreuung). Schon aus dem Wesen der sozialen Betriebsführung heraus lassen sich allerdings Ueberschneidungen zwischen diesen beiden Unterbereichen nicht ausschließen.

Analog dieser gedanklichen Unterscheidung werden die im zweiten Teil zu schildernden Maßnahmen elastischer sozialer Betriebsführung der Personalführung, im Hinblick auf veränderten Arbeitskräftebedarf, und der Personalbetreuung, im Hinblick auf eine sowohl im Interesse des Betriebs als auch des Mitarbeiters stehende Festigung der organischen Leistungsgemeinschaft, zugerechnet.

22) Bestimmungsgründe sozialer Betriebsführung

Den Betrieb auf die beste und damit zugleich billigste Weise mit Arbeitskraft zu versorgen, betrachten noch Schmalenbach¹⁾ und, mit ähnlichen Worten, Nicklisch als den eigentlichen Gegenstand der betrieblichen Personalwirtschaft. Die in ihrer Aufgabenstellung viel umfassendere soziale Betriebsführung erweitert diese Personalbeschaffung auf den rationellen Personaleinsatz und schließt die zur Bildung einer echten betrieblichen Leistungsgemeinschaft erforderlichen Maßnahmen ein. Die Grundlage für alle diese Funktionen bildet, wie erwähnt, der Personaleinsatzplan als Teilplan der Produktionsplanung, im Falle einer vorgesehenen Expansion unter Hinzuziehung des Investitionsplans.

Die Wirkungsbereiche der sozialen Betriebspolitik bilden einmal die Belegschaft des Betriebs und zum anderen der jeweils relevante Teil des Arbeitsmarkts. Beide werden durch statische und dynamische Faktoren beeinflusst, die vornehmlich innerhalb der Produktionsweise, des betrieblichen Standorts sowie der Rechtsform im weitesten Sinne liegen. Die äußere Zunahme des Aufgabengebiets der sozialen Betriebsführung im industriellen Großbetrieb mag eine Zahl²⁾ der Vereinigte Glanzstoff-Fabriken AG in Wuppertal-Elberfeld veranschaulichen, wonach sich von 1943 bis 1955 die Zahl der besetzten Arbeitsplätze von 7.392 um 63 Prozent auf 12.414 erhöht hat.

221) Wirkungsbereiche

2211) Belegschaft

Daten über die jeweilige Belegschaftsstruktur liefert die betriebliche Sozialstatistik, der die „zahlenmäßige Erfassung und Durchleuchtung der Gesamt-

¹⁾ Schmalenbach E. „Gedanken zur betrieblichen Personalwirtschaft“. In: ZfhF 1950, S. 388.

²⁾ Quelle: Sozialbericht 1955 der Vereinigte Glanzstoff-Fabriken AG, Wuppertal-Elberfeld, S. 34.

heit der Arbeits- und Lebensbedingungen der Belegschaften im Betrieb"¹⁾ obliegt, insofern diese zahlenmäßig überhaupt objektivierbar sind. Es geht dabei sowohl um eine statische Analyse und Wertung als auch um eine dynamische Beobachtung der Veränderungen dieser oft sehr komplexen Tatbestände. Eine Kartei der nachstehenden Angaben über jeden Belegschaftsangehörigen dient dafür als Hilfsmittel²⁾:

1. Alter,
2. Datum des Werkseintritts,
3. Beruflicher und bildungsmäßiger Werdegang,
4. Bruttolohn und einzelne Lohnbestandteile,
5. Qualifikation (ausgedrückt entweder im Punktwert nach der Arbeitsplatzbewertung oder nach der einzelnen Gruppenbezeichnung), Teilnahme und Erfolge innerhalb der betrieblichen Fortbildung,
6. Ergebnis der arbeitsmedizinischen und arbeitspsychologischen Eignungsuntersuchung,
7. Typische Kennzeichen des gegenwärtigen Arbeitsplatzes,
8. Unfälle und Krankheiten nach Art und Dauer,
9. Datum des Eintritts in eine Abteilung des Gesamtbetriebes und gegebenenfalls das Datum und die Gründe des Uebertritts in eine andere Abteilung des Betriebes (Fluktuationsdaten),
10. Arbeits- und Arbeitsplatzwünsche,
11. Ausgewählte Angaben zur Leistungsentwicklung, ausgedrückt entweder in der Produktionsleistung des einzelnen oder einer bestimmten Arbeitsgruppe in einem bestimmten Zeitraum oder ausgedrückt in der wöchentlichen oder monatlichen tatsächlichen Arbeitszeit (z.B. Fehlschichten),
12. Bei Entlassungen aus dem Betrieb die Gründe, die zur Entlassung geführt haben und unter Umständen in einem Entlassungsgespräch ermittelt werden können,
13. Sozialpolitische Daten (Darlehen, Beihilfen, Unterstützungen, Urlaubsfahrten usw.),
14. Personaldaten (Familienstand³⁾, Regionale Herkunft, Beruf des Vaters, Kinderzahl, Wohnverhältnisse und Daten, die zur formalen Erledigung in der Personalverwaltung notwendig sind).

Diese zuletzt genannten Einteilungsgesichtspunkte können noch ergänzt werden durch die Gliederung nach Betriebsstätten, Geschlecht, Wohnort im Hinblick auf die Entfernung vom Werkstandort; ferner ist aufschlußreich die Zahl der Schwerbeschädigten, der Vertriebenen und der Lehrlinge im Betrieb. Zu diesen allgemeinen Aufteilungsmerkmalen kommen spezielle Aussagen über den qualifikationsmäßigen Aufbau, den Altersaufbau und Daten über die betriebliche Fluktuation.

¹⁾ Braun S. „Die Bedeutung einer Sozialstatistik im Großbetrieb“. In: WWI-Mitteilungen 1956, S. 52-58 (Zitat S. 52).

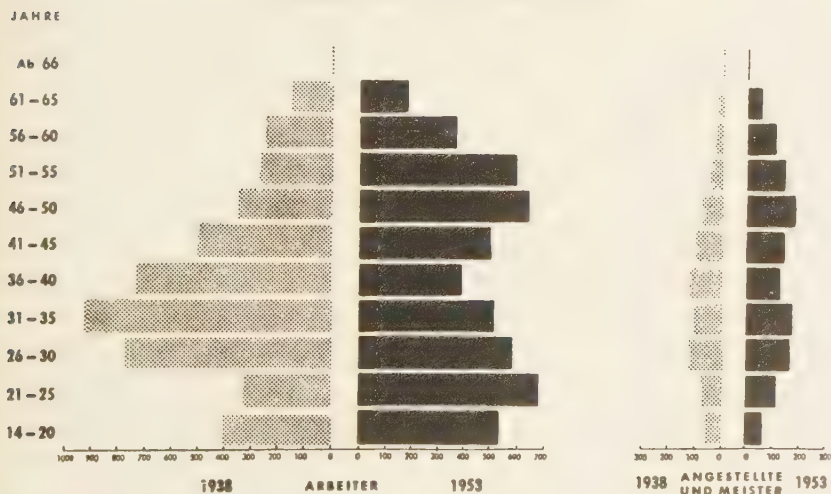
²⁾ Braun S. a. a. O., S. 54. Vgl. dort auch die anschließenden Erläuterungen zu den einzelnen oben angeführten Positionen.

³⁾ Auch interessant im Hinblick auf die Beiträge zur Familienausgleichskasse.

Zur vergleichenden Erfassung des effektiven Auslastungsgrads der gegebenen menschlichen und maschinellen Kapazitäten einerseits sowie der möglichen Auslastungsfähigkeit des Leistungspotentials andererseits sind zwei kontinuierlich zu ergänzende Karteien einander gegenüber zu stellen: erstens ein Verzeichnis der Einzel- und Gruppenarbeitsplätze hinsichtlich ihrer Anforderungen an Charakter, körperliche Konstitution, fachliche Qualifikation und Sozialfähigkeit, zweitens ein Ueberblick über die **qualitative Zusammensetzung** der Belegschaft hinsichtlich persönlicher Werte, beruflicher Ausbildung und Erfahrung. „Eine derartige sozialstatistische Beobachtung und Analyse der betrieblichen Qualifikationssysteme und der sozialen Zusammenhänge der Qualifikation ist überall da möglich, wo ein annähernd den betrieblichen Verhältnissen entsprechender Qualifikationsindex vorhanden ist. Am besten ist ein solcher Index verwirklicht dort, wo die Arbeitsplatzbewertung durchgeführt worden ist, aber auch eine differenzierte Lohngruppeneinteilung oder ein rohes Schema der Arbeitsplatzbewertung kann bereits für eine sozialstatistische Analyse aufschlußreich sein“¹⁾.

Besondere Beachtung verdient des weiteren der **altersmäßige Aufbau** der Belegschaft, zumal in der Gegenwart, wo die Schwäche der in den nächsten Jahren aus den Schulen zu entlassenden Jahrgänge und die Lücken des zweiten Weltkrieges bei den mittleren männlichen Jahrgängen ausgeglichen sein wollen. Diese mangelnde Kongruenz der üblichen betrieblichen Alterspyramiden der Gegenwart mit den Alterspyramiden normaler Jahre zeigt das nachstehende Schaubild über die speziellen Verhältnisse bei der Zellstofffabrik Waldhof²⁾ typisch:

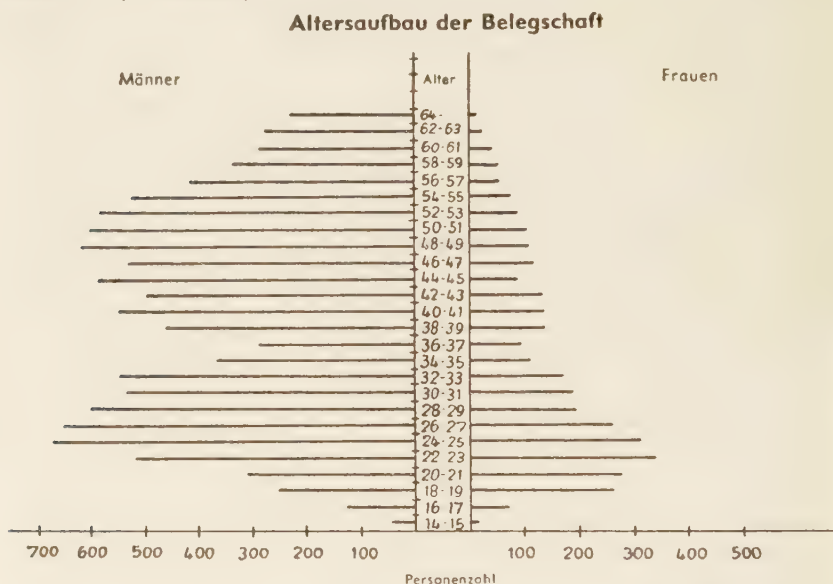
ALTERSAUFBAU DER BELEGSCHAFT



¹⁾ Braun S. a. a. O., S. 56.

²⁾ Quelle: Sozialbericht 1953 der Zellstofffabrik Waldhof, Wiesbaden, S. 34.

Diese gleichzeitig gegenüber der allgemeinen Bevölkerungspyramide bestehenden Diskrepanzen werden erkenntlich durch einen gesonderten Vergleich nach Geschlechtern, wie dem folgenden der Continental Gummi-Werke AG, Hannover¹⁾:



Eine klärende Ergänzung bietet in diesem Zusammenhang die Einbeziehung von Zahlen über die durchschnittliche Berufstätigkeit und die Dauer der Betriebszugehörigkeit. Sie erlauben unter anderem zusammen mit Zahlen über den betrieblichen Altersaufbau genauere Berechnungen der heranzuholenden Nachwuchsquote²⁾.

Wenn auch die **Fluktuation** bis zu einem gewissen Grad das Zeichen der Ueblichkeit trägt, verrät sie doch, zum Beispiel durch die erfahrungsgemäße Abnahme mit der Dauer der Beschäftigung, die Zufriedenheit und die Verbundenheit, die gelegentlich über Generationen hinreicht, sowie auch die Stellung des Arbeitnehmers innerhalb der Betriebsgemeinschaft.

Die eigentliche Zugangsziffer errechnet sich aus der Relation zwischen den Neuzugängen innerhalb eines Jahres und dem Durchschnittsbestand; analog ergibt sich die Abgangsziffer, auf welche Weise auch immer die Abgänge verursacht sein mögen. Eine in diesem Sinne brauchbare Aufteilung der Jahresabgänge, die durch Kennziffern in ihrer Aussagekraft gehoben werden kann, zeigt beispielsweise folgendes Schaubild der Zellstofffabrik Waldhof³⁾:

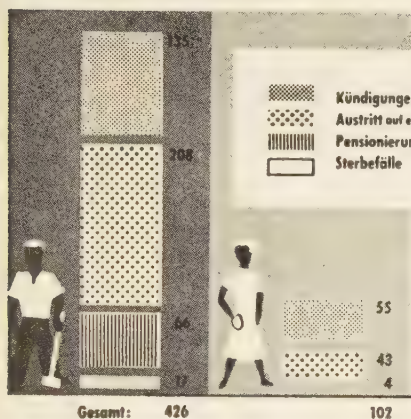
¹⁾ Quelle: Geschäftsbericht 1954 der Continental Gummi-Werke AG, Hannover, S. 8.

²⁾ Vgl. hierzu Goossens F. „Das Handbuch der Personalführung“, München 1955, S. 485-489.

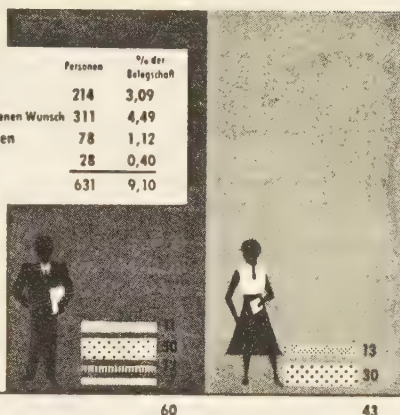
³⁾ Quelle: Sozialbericht 1954 der Zellstofffabrik Waldhof, Wiesbaden, S. 42.

Abgänge 1954 (ohne Lehrlinge und befristete Arbeitsverhältnisse)

GEWERBLICHE MITARBEITER



ANGESTELLTE



	Personen	% der Belegschaft
Kündigungen	214	3,09
Austritt auf eigenen Wunsch	311	4,49
Pensionierungen	78	1,12
Sterbefälle	28	0,40
	631	9,10

	Arbeiter		Meister		Angestellte		Gesamt		Abgänge, bezogen in % auf die Gesamtzahl der Belegschaft
	m	w	m	m	w	m	w	zus.	
Kündigungen	135	55	—	11	13	146	68	214	3,09
Austritt auf eig. Wunsch	208	43	2	28	30	238	73	311	4,49
Pensionierungen	66	—	6	6	—	78	—	78	1,12
Sterbefälle	17	4	1	6	—	24	4	28	0,40
Gesamt	426	102	9	51	43	486	145	631	9,10

Einzelheiten zum Personalwechsel, in den man auch die betriebsinternen Versetzungen einbeziehen kann, finden sich in einer jüngst erschienenen Veröffentlichung von Goossens¹⁾ über die Bedeutung, Erfassung und betriebliche Beeinflussung des Personalwechsels, auf die an dieser Stelle hinzuweisen ist. Denn in der Praxis sind die zwischenbetrieblichen Fluktuationen gelegentlich in Formen ausgeartet, die an das im Grundgesetz der Bundesrepublik Deutschland verankerte und auch für die Europäische Wirtschaftsgemeinschaft vorgesehene Grundrecht der freien Entfaltung der Persönlichkeit erinnern lassen. So haben bedeutende Industriebetriebe dagegen Vereinbarungen über die Unterlassung jeder Abwerbung getroffen, etwa angeregt durch Praktiken eines bekannten Automobilwerks, das für jeden derjenigen Belegschaftsangehörigen eine Prämie aussetzt, dem es gelingt, einen brauchbaren Betriebsfremden heranzuholen.

¹⁾ Goossens F. „Der Personalwechsel — Seine Bedeutung, Erfassung und betriebliche Beeinflussung“, Pöcking 1958.

Um eine Vorstellung vom Umfang der betrieblichen Fluktuationen zu vermitteln, kann eine Untersuchung¹⁾ der Bundesanstalt für Arbeitsvermittlung und Arbeitslosenversicherung angeführt werden, nach deren Ergebnissen von 1,7 Millionen männlichen Arbeitnehmern in Baden-Württemberg in der Zeit vom 1. November 1956 bis zum 30. April 1957 280.000, gleich ein Sechstel, das Arbeitsverhältnis unterbrochen oder gewechselt haben, und zwar im Durchschnitt mit 55 Prozent der Arbeitnehmer vor allem im Baugewerbe und mit knapp 10 Prozent in der von Saisoneinflüssen viel weniger betroffenen Eisen- und Metallwirtschaft.

2212) Arbeitsmarkt

Der Arbeitsmarkt bildet das außerbetriebliche, in gewissen Grenzen vorgegebene Arbeitskräftereservoir, das

- a) bei einer vorgesehenen Expansion oder bei vorausschauender Personalbevorratung in Zeiten steigender Beschäftigungslage,
- b) infolge der eben geschilderten Fluktuation zur Befriedigung personellen Ersatzbedarfs oder
- c) bei Bedarf an besonderen Fachkräften für neuartige oder von den üblichen abweichende Aufträge und Produktionsverfahren

in quantitativer und qualitativer Hinsicht in Anspruch genommen wird. Die Situation an diesem das Angebot und die Nachfrage an Arbeitskräften regulierenden Arbeitsmarkt, vor allem an seinen beruflichen oder regionalen Teilmärkten, ist oft zufällig, zumal bei scharfem Wettbewerb um knappe Arbeitskraft. Quellen für die externe Deckung betrieblichen Personalbedarfs sind das Arbeitsamt und sonstige offizielle Nachweise, der Stellenmarkt der Presse, die verbandsmäßige Vermittlung, die Verbindung zu Ausbildungsstätten, die Ausschreibung durch Aushang am Werkstor, die Wiederheranholung früherer Mitarbeiter oder zunächst abgelehnter Bewerber und alle Bewerber schlechthin. Die Ergiebigkeit wird beeinflusst durch den sozialen Standard des Betriebs und das Verhältnis des Betriebs zu den verschiedenen Schichten der Öffentlichkeit.

In der Bundesrepublik steht der Arbeitsmarkt gegenwärtig zunehmend unter dem Zeichen der Vollbeschäftigung, wie die nachstehende Statistik²⁾ über das Arbeitspotential Westdeutschlands deutlich macht:

¹⁾ Quelle: Deutsche Zeitung und Wirtschaftszeitung vom 17. Juli 1957.

²⁾ Quelle: „Statistisches Jahrbuch für die Bundesrepublik Deutschland — 1957“, herausgegeben vom Statistischen Bundesamt in Wiesbaden, Stuttgart, S. 127 (Auszug). Vgl. hierzu auch Galland Th. „Die Statistik der Beschäftigten und der Arbeitslosen in der Bundesrepublik Deutschland“, Stuttgart 1956. Weiteres detailliertes Material bringt Niemann U. „Beschäftigung und Arbeitslosigkeit in Westdeutschland im Jahre 1956“. In: WWI-Mitteilungen 1957, S. 59-63.

Stichtag	Beschäftigte			Arbeitslose					
	Männer	Frauen	Männer und Frauen	Männer	Frauen	Männer u. Frauen	Männer	Frauen	Männer und Frauen
	1.000 Personen			1.000 Personen			% d. Arbeitnehmer		
31. 12. 1951	10.050,1	4.533,2	14.583,3	1.147,1	506,5	1.653,6	10,2	10,0	10,2
31. 3. 1952	10.062,5	4.521,0	14.583,5	1.075,0	504,6	1.579,6	9,7	10,0	9,8
30. 9. 1952	10.677,8	4.778,5	15.456,3	641,4	409,2	1.050,6	5,7	7,9	6,4
31. 3. 1953	10.438,3	4.766,3	15.204,7	943,3	449,5	1.392,9	8,3	8,6	8,4
30. 9. 1953	10.997,9	5.046,6	16.044,4	589,4	351,8	941,2	5,1	6,5	5,5
31. 3. 1954	10.711,4	5.046,8	15.758,1	975,1	452,3	1.427,4	8,3	8,2	8,3
30. 9. 1954	11.461,0	5.369,7	16.830,7	461,1	361,4	822,5	3,9	6,3	4,7
31. 3. 1955	11.066,5	5.375,8	16.442,3	902,8	427,2	1.405,5	8,0	7,6	7,9
30. 9. 1955	12.026,0	5.780,7	17.806,6	225,1	269,9	495,0	1,8	4,5	2,7
31. 3. 1956	11.728,8	5.802,6	17.531,4	666,6	352,7	1.019,3	5,4	5,7	5,5
30. 9. 1956	12.453,8	6.155,6	18.609,4	179,7	231,4	411,1	1,4	3,6	2,2

Diese Mangellage an Arbeitskräften, vor allem bei Spezial- und Facharbeitern, dürfte zusätzlich verschärft werden durch die Aufstellung eines Heeres sowie die in Frage stehenden Arbeitszeitverkürzungen¹⁾, die durch Mehrarbeit nicht ausgeglichen werden können, zumal wenn Ueberzeitarbeit, Sonntagsarbeit und Nachtschichten möglichst eingeschränkt werden sollen. Denn es ist zu berücksichtigen, daß in den noch gegebenen Reserven des Arbeitsmarktes nur ein Teil auf wegen Berufswechsel, Arbeitsplatzwechsel

¹⁾ Hierzu enthalten die WWI-Mitteilungen eine Fülle von anregenden Aufsätzen mit ausführlichen Literaturhinweisen:

„Materialien zum Arbeitszeitproblem“:

- I. „Die gesundheitliche Seite der Arbeitszeitfrage“ (1956, S. 104-109).
 - II. „Zusammenhang zwischen Arbeitszeitdauer und Krankheits-Arbeitsunfähigkeit“ (1956, S. 155-164 und S. 200-203).
 - III. „Ermüdung und Arbeitszeit“ (1956, S. 254-258 und S. 282-284).
 - IV. „Fehlleistungen und Unfälle in ihrer Beziehung zur Arbeitszeit“ (1957, S. 18-24).
 - V. 1. Teil: „Frühzeitige Invalidität aus Arbeitsüberbeanspruchung“,
2. Teil: „Erholungszeiten und Schichtarbeit“ (1957, S. 45-49).
 - VI. „Regenerierung der Arbeitskraft“ (1957, S. 144-149).
- „Die Arbeitszeitentwicklung in Westdeutschland“, 1954, S. 155/156.
Heitbaum H. „Arbeitswissenschaftliche Argumente zur 40-Stunden-Woche“, 1954, S. 197-204.
Niemann U. „Die wöchentliche Arbeitszeit in wichtigen Industrieländern“, 1954, S. 213/214.
Potthoff E. „Die betriebswirtschaftliche Seite der Arbeitszeitverkürzung“, 1956, S. 65-69.
Niemann U. „Die betriebsübliche Wochenarbeitszeit in der westdeutschen Industrie“, 1957, S. 42-44.
Grundsätzliche betriebswirtschaftliche Ueberlegungen zum Fragenkreis der Arbeitszeitverkürzung bringen ferner Steinbring W./Schnauffer E./Rode G. „Taschenbuch für den Betriebswirt 1957“, Berlin/Stuttgart, S. 246-270.

oder Saisonbeschäftigung vorübergehend Arbeitslose entfällt, im übrigen es sich jedoch weithin um Arbeitsunwillige und wegen irgendwelcher Mängel zumindest nicht voll einsatzfähige Kräfte handelt: das sogenannte „frictional unemployment“ nach der Terminologie von Keynes. Erst eine Unterscheidung nach echter und unechter Arbeitslosigkeit¹⁾ ergibt also für die betriebliche Personalwirtschaft brauchbare Zahlen.

Es leuchtet ein, daß aus einem niedrigen Arbeitslosenbestand die gesuchten Kräfte nur mit größerer Schwierigkeit gefunden werden können, vor allem was qualifizierte Kräfte anlangt. Außerdem lebt dieser Bevölkerungskreis in der Hauptsache in den verkehrungünstigen Randgebieten Deutschlands (Notstandszonen), was, soweit eine Umsiedlung überhaupt in Frage kommt, zusätzliche Umzugs- und Wohnungsfragen aufwirft. Merkwürdigerweise vermeidet man noch, auf ältere arbeitslose Kräfte²⁾ zurückzugreifen, trotz der bei diesen vorhandenen praktischen Erfahrungen: einer zum Teil irrationalen Ablehnung, die eventuell bei noch größerer Mangellage beseitigt werden könnte.

222) Einflußbereiche

2221) Produktionsstruktur

Die Vorstellung von der Produktion als Kombination der Produktionsfaktoren ergibt ohne weiteres, daß die soziale Betriebsführung nicht allein von dem einen Produktionsfaktor der menschlichen Arbeitsleistungen ausgehen kann. Sie ist gleichzeitig, und zwar auch dynamisch im Hinblick auf eintretende Verschiebungen, in starkem Maße von der Zuordnung der übrigen Produktionsfaktoren zum Faktor Arbeit abhängig.

Der industrielle Arbeitsablauf als solcher wird, wie bereits in anderem Zusammenhange dargestellt, immer mehr von einer steigenden Investitionsquote je Arbeitsplatz bestimmt, die zwangsläufig eine Veränderung der Produktionsverfahren mit sich bringt. Mechanisierung und Automation verlagern die Kostenstruktur von der Arbeitsintensität auf die Kapitalintensität; die Massenfertigung übertrifft die Serienfertigung, diese wiederum die Auftragsfertigung. Das jeden Handgriff vorschreibende Arbeitsvorbereitungsbüro löst jede selbständige Gestaltung durch die Arbeitskraft ab. Es liegt auf der Hand, daß alle diese Vorgänge vielfältige soziale und wirtschaftliche Konsequenzen auslösen, die zum Teil gleichzeitig im Abschnitt über die Ursachen der Erstarrung der sozialen Betriebsführung Platz finden könnten.

Weiterhin kann für den Rahmen der sozialen Betriebsführung nicht unerheblich sein, ob es sich um einen Montagebetrieb mit einer Mehrzahl geringqualifizierter, angelernter Arbeitskräfte handelt, oder um einen Betrieb, des-

¹⁾ Wegen kritischer Anmerkungen dazu vgl. „Echte oder unechte Arbeitslosigkeit“. In: WWI-Mitteilungen 1953, S. 159-161.

²⁾ Wegen der altersmäßigen Zusammensetzung vgl. Niemann U. „Die Altersgliederung der männlichen und weiblichen Arbeitslosen in Westdeutschland“. In: WWI-Mitteilungen 1957, S. 159-163.

sen Fertigung oder Dienstleistung höchste Ansprüche an die geistige oder körperliche Leistungsbereitschaft der Mitarbeiter stellt; dieses Merkmal entscheidet vor allem darüber, in welchem Grade das Arbeitsverhältnis intensiviert und Maßnahmen zur Festigung der Betriebsgemeinschaft ergriffen werden sollen.

Ferner ist von Einfluß, in welchem Ausmaß Betriebsaufgaben auf Hilfs- und Nebenbetriebe oder auf Zulieferbetriebe ausgelagert sind.

2222) Standort

Der industrielle Standort gewinnt in diesem Zusammenhang seine Bedeutung vor allem dadurch, daß, wie Willeke¹⁾ nachweist, die menschliche Arbeitskraft in gewissem Umfange raumgebunden und der Betrieb auf verschiedene Weise von dieser Tatsache abhängig ist. Hier sind dann nicht nur die erwähnten Arbeitskraftreserven in den sogenannten Notstandsgebieten — zum Beispiel in agrarischen Gebieten das Freiwerden von Arbeitskräften durch die Sitte der Realteilung — sondern auch die Besonderheiten des Charakters und der Geschicklichkeit der Menschen einer bestimmten Landschaft zu nennen; Schäfer²⁾ zeigt solche Beziehungen zwischen der Dortmund-Hörder Hüttenunion AG mit dem Raume Dortmund auf.

2223) Rechtsform

Auch die soziale Betriebsführung lebt, wie jede Wirtschaftsführung, von der Persönlichkeit des Gestaltenden, mag dieser Manager oder geschäftsführender Eigentümer des Betriebs sein oder als Eigentümer bloß auf die Geschäftsführung Einfluß nehmen. Das gilt für alle Unternehmungsformen, da in jedem Falle die Regelungen über die gesetzliche Vertretung der Unternehmung auch für die soziale Betriebsführung einen Rahmen vorgeben. Zum Beispiel braucht nur an das von Krupp seinerzeit erlassene soziale Generalregulativ erinnert zu werden oder an die die allgemeine Entwicklung vorantreibenden Versuche von Kufz zur Einführung der Partnerschaft bei der Duisburger Kupferhütte nach dem zweiten Weltkrieg.

23) Organisation sozialer Betriebsführung

Die exakte Ausgliederung der sozialen Betriebsführung aus der gesamten Betriebspolitik ist, worauf immer wieder hingewiesen werden muß, nur gedanklich möglich. Eine Isolation verbietet sich schon deshalb, weil ein unmittelbarer innerer Zusammenhang und eine gegenseitige Wirkung zwischen allen betriebspolitischen Entscheidungen besteht. Entsprechend ist der organisatorische Aufbau geschaffen.

¹⁾ Willeke E. „Von der raumgebundenen menschlichen Arbeitskraft — Eine qualitative Theorie des Arbeitsmarkts“, Jena 1937.

²⁾ Schäfer W. „Industriebetrieb und Öffentlichkeit vor den sozialen Aufgaben der Gegenwart“, Stuttgart/Düsseldorf 1956.

231) Dispositive

Der Unternehmensführung fällt als oberster Instanz, je nachdem in Verbindung mit einem Ueberwachungsorgan, die Bestimmung des grundsätzlichen Programms sozialer Betriebsführung zu. Als Organisationsgrundsätze sind dabei festzuhalten, daß diese Dispositivfunktion durch exekutive Aufgaben nicht beeinträchtigt wird und außerdem die Einheitlichkeit der Führung gewährleistet ist. „Bei großen Unternehmungen kann es unter Umständen angebracht sein, innerhalb der Leitung für die besonderen Aufgaben der Geschäftspolitik Ausschüsse zu bestellen, die in systematischer Arbeit darüber wachen und dafür sorgen, daß von der Unternehmensleitung die notwendigen geschäftspolitischen Richtlinien herausgegeben werden“¹⁾). Solche Richtlinien, langfristige Grundsatzprogramme für die kontinuierlich zu **tref-****fenden** Tagesentscheidungen, haben sich beispielsweise die Firma Krupp, und zwar bereits im Jahre 1873²⁾, oder die Eastman Kodak Company in den USA³⁾ gegeben. Solche Richtlinien geben auch den Rahmen für eine auf die einzelnen Werke ausgegliederte, dezentrale soziale Betriebsführung.

Die in den USA seit geraumer Zeit eingeführte Uebung, in die oberste Führungsspitze einen „Personnel-Director“ aufzunehmen⁴⁾, ist in Deutschland erst durch das im Jahre 1951 ergangene „Gesetz über die Mitbestimmung der Arbeitnehmer in den Aufsichtsräten und Vorständen der Unternehmen des Bergbaues und der Eisen und Stahl erzeugenden Industrie“, und seither auch über die Montanindustrie hinaus, durchgedrungen. Dessen Vorschriften besagen, daß als gleichberechtigtes Mitglied des zur gesetzlichen Vertretung berufenen Organs — wobei auf die in diesem Zusammenhang in der Praxis auftretenden vielfältigen Sonderfragen hier nicht eingegangen zu werden braucht — ein sogenannter Arbeitsdirektor zu bestellen ist, der seine Aufgaben im engsten Einvernehmen mit dem Gesamtvorstand auszuüben hat, was durch die jeweilige Geschäftsordnung näher bestimmt wird (§ 13 MitbestG). Bei voller Mitverantwortung, entsprechend den aktienrechtlichen Bestimmungen (§ 84 AktG), für alle vom Vorstand getroffenen Maßnahmen, erstreckt sich seine Verantwortung im besonderen auf die Fragen sozialer Betriebspolitik; dazu unterstehen ihm gewöhnlich die „Hauptabteilung Belegschaft“ und deren Unterabteilungen, die zusammen auch die Personalverwaltung ausüben.

¹⁾ Arbeitskreis Dr. Krähe der Schmalenbach-Gesellschaft „Unternehmungsorganisation — Aufgaben- und Abteilungsgliederung in der industriellen Unternehmung“, 2. Auflage, Köln und Opladen 1954, S. 34.

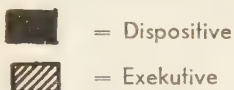
²⁾ „Wohlfahrts-Einrichtungen der Gußstahlfabrik von Friedrich Krupp zu Essen an der Ruhr“, Erste Ausgabe, Essen 1873.

³⁾ Scott W. D./Clothier R. C./Spriegel W. R. „Personnel Management — Principles, Practices, and Point of View“, 5. Auflage, New York/Toronto/London 1954, S. 47-49.

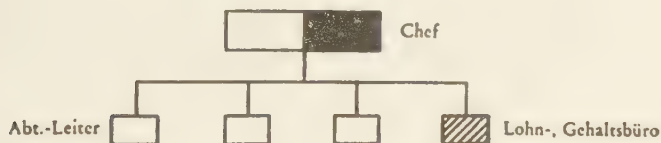
⁴⁾ Vgl. hierzu den Bericht über die Arbeitstagung der Schmalenbach-Gesellschaft am 20. April 1956 in Essen zum Thema „Die Leitungsorganisation europäischer und amerikanischer Großunternehmen“. In: ZfHf 1956, S. 349-422

Goossens¹⁾ stellt auf Grund einer eingehenden Untersuchung bei deutschen Großbetrieben diejenigen Organisationsformen schaubildlich dar, die als in der Praxis am meisten bedeutsame Lösungen sich dafür entwickelt haben, wie die soziale Betriebspolitik wahrgenommen und die Exekutive ihr nachgeordnet wird:

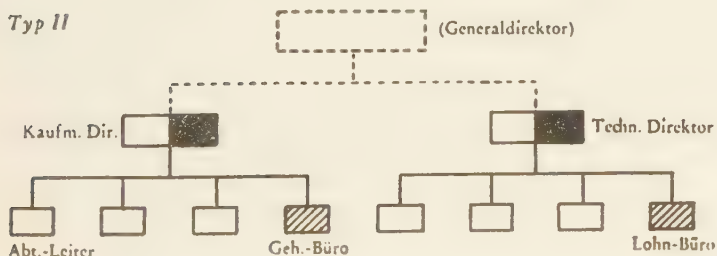
a) Einordnung als betriebspolitische Teilaufgabe



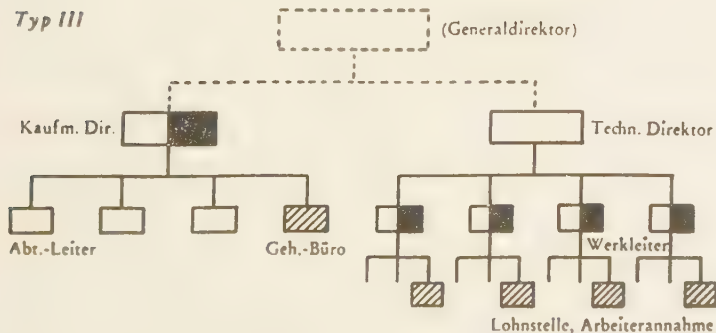
Typ I



Typ II

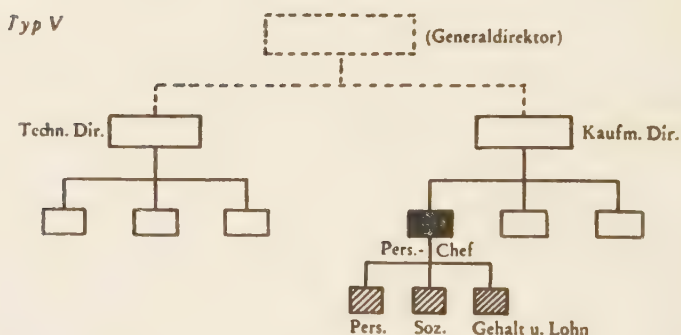
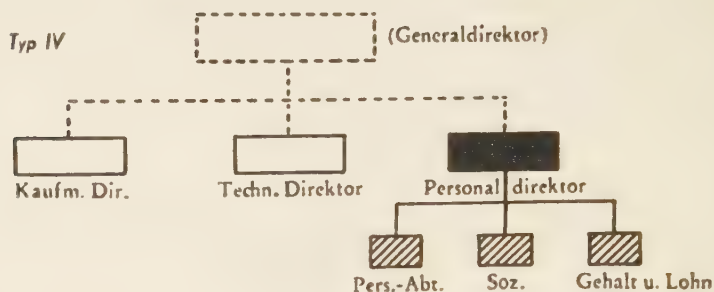


Typ III



¹⁾ Goossens F. „Das Handbuch der Personalführung“, München 1955, S. 86-91.

b) Einordnung als betriebspolitische Alleinaufgabe



Bei dieser Erhebung in 83 Betrieben haben sich, trotz der vielfältigen Mischformen, in grundsätzlicher Kategorisierung den oben bezeichneten Ordnungstypen zuteilen lassen:

Typ	I	18 Betriebe
Typ	II	24 Betriebe
Typ	III	7 Betriebe
Typ	IV	16 Betriebe
Typ	V	23 Betriebe.

232) Exekutive

Die Ausführung der von der Dispositive gefassten grundlegenden Beschlüsse über Ziele und Mittel obliegt der Zwischenführung (Exekutive) und der Personalverwaltung (Administrative), an deren Spitze diejenige Person stehen kann, die auch für die Festlegung der sozialen Betriebspolitik als solcher zuständig ist.

Die Exekutive besteht aus der unteren Führungsschicht der Betriebsleiter, Abteilungsleiter und Meister, wobei als Industriemeister nicht der Handwerksmeister im überkommenen Sinne, sondern ganz allgemein der über dem Vorarbeiter dem Arbeiter unmittelbar Vorgesetzte verstanden wird¹⁾. Von großer Wichtigkeit ist dabei eine klare Abgrenzung der Zuständigkeiten der Exekutive gegenüber der Personalabteilung; denn hierin gründet die immer wieder aktuelle Antinomie zwischen den Befugnisanprüchen dieser beiden Instanzen.

Die menschenführende Tätigkeit²⁾ des Meisters³⁾ bezieht sich vor allem auf die Vorbereitung und Zuteilung der Arbeit, die Anweisung des Arbeiters, die Gewährleistung der körperlichen Sicherheit des Untergebenen bei der Arbeit, die Leistungsverfolgung und die Terminüberwachung sowie die vermittelnde Behandlung persönlicher Anliegen der Arbeiter. Die Art der Fertigung, ob Einzel-, Serien- oder Massenproduktion, legt dabei von vornherein gewisse Bindungen auf.

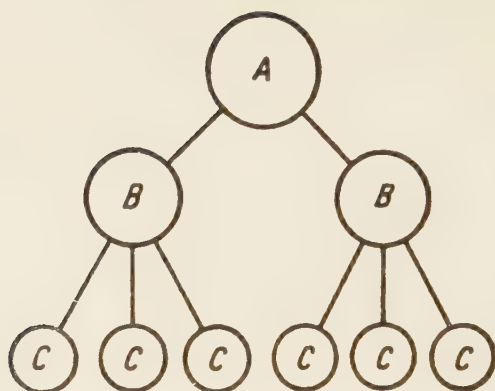
Die Befugnisse des Meisters im einzelnen sind abhängig vom jeweils angewandten Organisationssystem⁴⁾. Als solches kommt zunächst das sogenannte Linien-System in Betracht, mit einem geradlinigen Vorgesetzten- und Untergebenenverhältnis. Es stellt hohe Anforderungen an Wissen und Ueberblicksvermögen des autoritären Entscheidungsbefugten, bei dem sämtliche Aufgaben zusammenlaufen. Schaubildlich ist es wie folgt zu zeigen:

¹⁾ Ueber Begriff und Bedeutung des Industriemeisters vgl. Dreyer „Erhebung über den Ausbildungsstand der Industriemeister“. In: SBI 1952 (S. 214-218) und 1953 (S. 45-49 und S. 97-105). Diese Quellenhinweise wurden übernommen von Weber C. „Die Personalpolitik im Rahmen der Unternehmungspolitik“ (Dissertation), Frankfurt/Main 1955, S. 65-74.

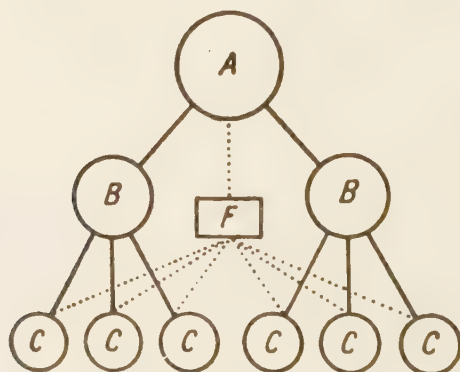
²⁾ Zu den psychologischen Fragen der Menschenführung im Betrieb vgl. als Grundlagen: Baumgarten F. „Die Psychologie der Menschenbehandlung im Betriebe“, 3. Auflage, Zürich 1954 und Sommerfeld E. „Ueber den Umgang mit Menschen im Betrieb“, München 1954.

³⁾ Ueber die Aufgaben des Industriemeisters vgl. Schulenburg A. „Neue Meisterfibel“, Berlin 1956, Kroeber-Keneth L. „Menschenführung - Menschenkunde“, 3. Auflage, Düsseldorf 1953 (Abschnitt „Der Industriemeister als Treuhänder - Funktionswandel und Auslesemethoden“, S. 35-46) und Gasser Chr. „Der Mensch im modernen Industriebetrieb“, 2. Auflage, Köln und Opladen 1952, Anhang: „Werkmeister und Arbeiter“ (S. 47-55), ferner Wistinghausen J. „Stellung und Aufgaben des Meisters in den Industriebetrieben“. In: Der Arbeitgeber 1958, S. 70-72.

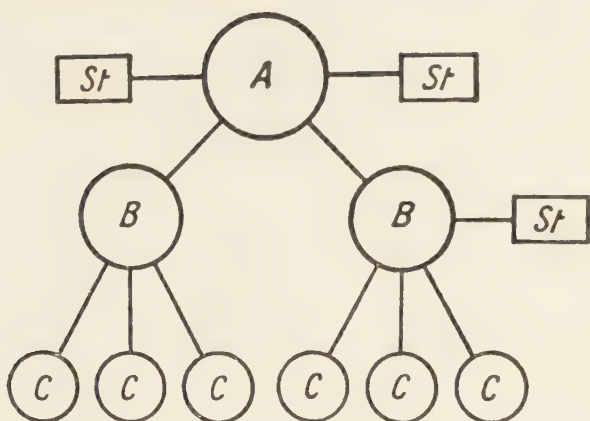
⁴⁾ Vgl. hierzu Rößle K. a. a. O., S. 140-143.



Demgegenüber kommt die Anweisung für den Arbeiter beim sogenannten Funktions-System — das ursprünglich auf Taylor zurückgeht, der acht spezialisierte Meisterfunktionen unterschied — nicht nur vom eigentlich vorgesetzten Werkmeister, sondern gleichzeitig auch von einem spezialisierten Funktionsmeister, wie folgendes Schaubild darlegt:



Dieses Funktions-System zeichnet sich einerseits durch große Kompetenzklarheit aus, ermangelt dafür aber andererseits der Selbständigkeit und der Spezialisierung des Vorgesetzten und teilt auch die Verantwortung nicht eindeutig zu. Aus diesen Gründen bedient sich die großbetriebliche Praxis in der mittleren Führungsebene häufig der beratenden Experten (-Teams) des eine Zwischenlösung findenden Stab-Linien-Systems:

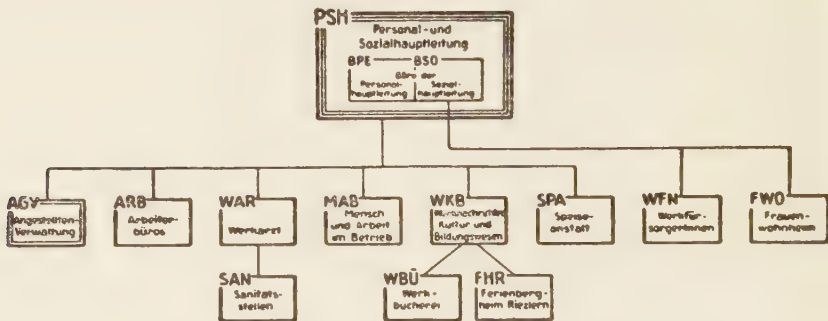


233) Administrative

Es stellt sich nun weiter die Frage, auf welche Weise die Personalabteilung als solche in der Regel organisiert ist, um die an sie gestellten Anforderungen erfüllen zu können. Denn sie ist „einmal Abteilung zur Verwaltung des Personals, welche die verwaltungsmäßige Behandlung der einzelnen Beschäftigungsverhältnisse mit der Verzeichnung der Personalakte besorgt, dazu meist Entscheidungen in einzelnen Personalangelegenheiten vorbereitet und bei Zuständigkeit selbst trifft. Sie ist sodann Zentralstelle für fortgesetzte Antriebe zur Verlebendigung der Grundsätze der Personalpolitik im betrieblichen Handlungsbereich. In anderer Blickrichtung hat die Personalabteilung Dienste zu leisten einmal der Unternehmungsführung: durch Anregungen über die Setzung und Entfaltung der Personalpolitik und ihrer Maßnahmen, durch Berichterstattung über die Personalverhältnisse in den Betrieben sowie über die arbeitspolitische Lage auf Grund von gesetzlichen Anordnungen und von Entwicklungen im außerbetrieblichen Leben, nicht zuletzt im Hinblick auf die Arbeitsorganisationen; sie hat sodann den Arbeitnehmern zu dienen: durch Handhabung ihrer Personalangelegenheiten in einer sie befriedigenden Weise, durch Anregung und Förderung von Maßnahmen, welche ihnen das Arbeiten und Leben im Betrieb angenehmer machen“¹⁾). Für die Organisation dieses Exekutivorgans, die noch stärker als die beiden bisher behandelten Organe der sozialen Betriebsführung je nach Branche und betriebsindividuellen Gesichtspunkten variieren wird, bieten sich in der Literatur vielfältige theoretische und praktische Lösungs-

¹⁾ Geck L. H. A. a. a. O., S. 203.

vorschläge, vor allem bei Ilg, Mand, Goossens, Potthoff und Dale Yoder¹⁾. Die Robert Bosch GmbH, Stuttgart, zum Beispiel hat folgenden Organisationsplan²⁾:



Scott/Clothier/Spiegel³⁾ bringen weitere praktische Organisationsschaubilder großer amerikanischer Betriebe, auf die trotz ihrer beispielhaften Vollständigkeit in der Durchgliederung hier nur hingewiesen werden kann. Statt dessen soll in diesem Zusammenhang auf eine dort wiedergegebene, umfassende Zusammenstellung⁴⁾ der von einer Personalabteilung wahrzunehmenden Funktionen zurückgegriffen werden, wie sie in der deutschen Literatur nicht zu finden ist. Und zwar sind dort genannt:

1. Employment.

- 1.1 Source of labor supply.
- 1.2 Information regarding prevailing community rates.
- 1.3 Conduct surveys and studies regarding community rates, job requirements, and job specifications.
- 1.4 Selection.
 - 1.41 The application blank.
 - 1.42 The interview.
 - 1.43 The tests.
 - 1.44 Physical examination.
 - 1.45 Checking of reference, records, and approval of supervisor.
 - 1.46 Assignment to a specific job.

¹⁾ Ilg J. „Die betriebliche Personalverwaltung — Ihre Eingliederung in den organisatorischen Aufbau des Betriebes“ (Dissertation), St. Gallen 1953.

Mand J. „Betriebliche Personalpolitik“, Wiesbaden 1956 (Anlage).

Goossens F. „Das Handbuch der Personalführung“, München 1955, S. 102-114.
Potthoff E. „Die Organisation des Personalwesens in der industriellen Unternehmung“, In: ZfhF 1950, S. 555-574.

Yoder D. „Personnel Management and Industrial Relations“, 3. Auflage, New York 1949, S. 34/35.

²⁾ Quelle: Geck L. H. A. a. a. O., S. 203.

³⁾ Scott W. D./Clothier R. C./Sprigel W. R. a. a. O., S. 31 ff.

⁴⁾ Scott W. D./Clothier R. C./Sprigel W. R. a. a. O., S. 23 ff.

- 1.5 Introduction of the worker to the company's policies and to his department supervisor.
- 1.6 Follow-up of the new employee for initial adjustment.
- 1.7 Maintenance of records of all employees hired, resigned, discharged, transferred, and laid off (unless there is a separate department handling this).
2. Promotions, transfers, discharges, demotions, and separations.
 - 2.1 Establishment of lines of promotion.
 - 2.11 Records to aid in the identification of eligible men for promotion.
 - 2.12 Information for the organization relative to promotion policies and lines of promotion.
 - 2.13 Establishment in cooperation with employees of rules and regulations regarding seniority.
 - 2.2 Establishment of policies regarding transfers.
 - 2.21 Transfers for the immediate convenience of the company.
 - 2.22 Transfers for the conveniences of the employee.
 - 2.23 Transfers to increase employee flexibility as a part of a stabilization-of-employment program.
 - 2.24 Provision for necessary records to make effective a transfer program.
 - 2.25 Rules governing the pay for employees who are transferred temporarily or permanently and covering the seniority rights of transferred employees.
 - 2.3 Demotion.
 - 2.31 Because of a failure of the employee to meet job requirements.
 - 2.32 Because of a curtailment of operations.
 - 2.33 Because of employee's preference arising from personal reasons.
 - 2.34 Because another employee has greater seniority (in cases where employees may select jobs on the basis of seniority).
 - 2.4 Formulation of policies regarding discharges.
 - 2.41 Information to supervisors regarding company policies governing discharges.
 - 2.42 Information to employees regarding company discharge policies.
 - 2.43 Detailed records with supporting data of all discharges.
 - 2.44 Removal of the causes for discharges as far as possible.
 - 2.5 Separations initiated by the employees.
 - 2.51 Conduct of exit interviews of all employees leaving the company.
 - 2.52 Determination of the cause for all employees' leaving.
 - 2.53 Records of all separations and analysis of them to discover causes.
 - 2.54 Removal of causes of separations as far as possible.

3. Formulation and direction of training program in keeping with company objectives.
 - 3.1 Prehiring training in cooperation with local public or private vocational training enterprises.
 - 3.2 Apprentice training.
 - 3.3 Training of new employees.
 - 3.4 Training of present employees in improved methods.
 - 3.5 Training of employees for transfer, promotion, and versatility.
 - 3.6 Training of foremen and minor supervisors.
 - 3.7 Training program for executives.
 - 3.8 Special training programs for college graduates and other selected employees.
 - 3.9 Cooperation with schools and colleges.
 - 3(10) Cooperation with employees' clubs in their educational programs.
 - 3(11) Vestibule schools.
 - 3(12) General training of workers in company policies, company organization, and company products.
 - 3(13) Cooperation with safety and health departments in training for:
 - 3(13) 1 Safety.
 - 3(13) 2 Health practices.
 - 3(14) Promoting suggestions from employees.
 - 3(15) Library and magazine circulation.
 - 3(16) Americanization programs (of relatively less importance than when immigration was less restricted).
 - 3(17) Special annual report designed especially to provide information desired by employees. (This may be a part of a broader training program in economics of business.)
4. Job analysis and evaluation. (This function may be performed by the industrial engineering department or the organization department.)
 - 4.1 Analysis of all jobs of office, supervisory, and manual workers.
 - 4.2 Writing of descriptions of each job.
 - 4.3 Writing of specifications for each job position.
 - 4.4 Evaluation of each job or position according to some scheme that will show the relative worth of each.
 - 4.5 Making wage surveys to find the going rates in the community.
 - 4.6 Establishment of job classifications in terms of wage brackets.
 - 4.7 Making any adjustments that are necessary to keep wages and salaries in line with community or government requirements and to pay adequately for services expected.
5. Remuneration and incentives.
 - 5.1 Formulation of wage plans.
 - 5.2 Formulation of vacation programs.
 - 5.3 Studies in cost of living and community wages with recommendations to management relative to the company's practices.
 - 5.4 Formulation of policies for rewarding employee's suggestions.

- 5.5 Periodic review of each employee's earnings with a view to adjustment.
- 5.6 Supervisory bonuses or profit-sharing programs.
- 5.7 Employee profit-sharing programs.
- 5.8 Union negotiations (where a union exists).
6. Health and sanitation.
 - 6.1 Initial physical examinations.
 - 6.2 Periodic physical examinations.
 - 6.3 First aid to the injured.
 - 6.4 Medical treatment for minor illnesses.
 - 6.5 Hospitalization programs.
 - 6.6 Sanitation as related to health.
 - 6.7 Health education.
 - 6.8 Cooperation with local health authorities.
 - 6.9 Studies of the causes and methods of eliminating:
 - 6.91 Fatigue.
 - 6.92 Monotony.
 - 6.93 Mental strain.
 - 6.94 Occupational diseases.
 - 6(10) Studies covering:
 - 6(10) 1 Rest periods.
 - 6(10) 2 Mutual benefit society's experience in payment for absence due to accidents, illness, etc.
 - 6(11) Dental care (not a part of most programs).
7. Safety and institutional protection.
 - 7.1 Safety education.
 - 7.2 Studies in the causes of accidents.
 - 7.3 Mechanical guards.
 - 7.4 Safety inspection and guidance employees' safety committees.
 - 7.5 Promotion of safety contests.
 - 7.6 Formulation of safe-practice codes.
 - 7.7 Fire protection.
 - 7.8 Guards and watch service.
8. Financial aids to employees.
 - 8.1 Advances on wages to new employees.
 - 8.2 Employees' mutual benefit societies.
 - 8.3 Credit unions.
 - 8.4 Profit-sharing programs.
 - 8.5 Mutual saving programs.
 - 8.6 Employee stock-ownership plans.
 - 8.7 Pension plans.
 - 8.8 Unemployment insurance.
 - 8.9 Workmen's compensation insurance.
 - 8(10) Group life insurance.
 - 8(11) Group hospitalization.

- 8(12) Special discounts on company's products.
- 8(13) Loans to employees during layoffs.
- 8(14) Certain annual wage guarantees.
- 8(15) Aid in payment of tuition for attendance at evening classes in approved schools and colleges.
- 9. Employee service activities.
 - 9.1 Recreational activities.
 - 9.2 Housing, gardens, parks, and similar activities.
 - 9.3 Boys' clubs.
 - 9.4 Restaurants.
 - 9.5 Company stores for employees.
 - 9.6 Legal advice (usually does not include appearance in court).
 - 9.7 Counsel in personal matters.
 - 9.8 Visiting nurses.
 - 9.9 General educational activities not related to training for company jobs.
 - 9(10) Plant magazine. (This is frequently listed under education.)
- 10. Research, record keeping, reports, and follow-up. (Where this department is a separate section of the personnel division, many items listed elsewhere in this outline will be brought into this grouping.)
 - 10.1 Central file of all major personnel records. These may be actually kept in the employment department.
 - 10.2 Periodic check of all records for such items as promotions, wage increases, transfers, special training, and counseling.
 - 10.3 Study of all statistical data to determine trends or action to be inaugurated.
 - 10.4 Special reports to executives and supervisors.
 - 10.5 Study and analysis of personnel trends and programs of others.
 - 10.6 The personnel audit.
- 11. Employee-employer and community cooperation.
 - 11.1 Various forms of employee-employer representation.
 - 11.2 Community cooperation.
 - 11.21 Community funds.
 - 11.22 Safety campaigns.
 - 11.23 „Cleanup“ drives.
 - 11.3 Procedures for:
 - 11.31 Promoting company welfare in terms of improved product and competitive position.
 - 11.32 Layoffs, discharges, and promotions.
 - 11.4 Practically any personnel activity may be a matter of formal cooperation between management and the employees.
- 12. Labor union contracts and cooperation.
 - 12.1 Negotiate contracts. (This function comes under the personnel division in many large companies; in others it is a separate department reporting to a top executive.)

- 12.2 Settling grievances through the formal grievance procedure.
- 12.3 Union-management collaboration in establishing standards.
- 12.4 Union-management collaboration in reducing waste, improving processes, and increasing production.

234) Koordinative

Unter Koordinative soll schließlich der nach dem Betriebsverfassungsgesetz vom 11. Oktober 1952 (BVG) grundsätzlich in allen denjenigen Betrieben zu bildende Betriebsrat verstanden werden, die in der Regel mindestens fünf wahlberechtigte Arbeitnehmer beschäftigen, von denen drei wählbar sind (§8 BVG). Er ist jeweils für die Dauer von zwei Jahren (§ 21 BVG) von der Belegschaft zu wählen. Seine Personenzahl reicht, je nach Betriebsgröße, von einem Betriebsobmann bis zu 35 Mitgliedern, und zwar unter paritätischer Berücksichtigung der Relation zwischen Arbeitern und Angestellten, nach Geschlechtern und Beschäftigungsarten der im Betrieb tätigen Arbeitnehmer (§§ 9 bis 14 BVG).

Diesem Betriebsrat steht ein Mitwirkungs- und Mitbestimmungsrecht in sozialen, personellen und wirtschaftlichen Angelegenheiten zu, wodurch er die Interessen der vertretenen Arbeitnehmer mit den von der Unternehmensleitung wahrgenommenen Betriebsinteressen koordinieren soll. Seine allgemeinen Aufgaben bestehen gemäß § 54 BVG insbesondere darin,

- a) Maßnahmen, die dem Betrieb und der Belegschaft dienen, beim Arbeitgeber zu beantragen;
- b) darüber zu wachen, daß die zugunsten der Arbeitnehmer geltenden Gesetze, Verordnungen, Tarifverträge und Betriebsvereinbarungen durchgeführt werden;
- c) Beschwerden von Arbeitnehmern entgegenzunehmen und, falls sie berechtigt erscheinen, durch Verhandlung mit dem Arbeitgeber auf ihre Abstellung hinzuwirken;
- d) die Eingliederung Schwerbeschädigter und sonstiger besonders schutzbedürftiger Personen in den Betrieb zu fördern.

Daneben ist die Entsendung von Arbeitnehmern in den Aufsichtsrat von sämtlichen Aktiengesellschaften sowie von Gesellschaften mit beschränkter Haftung und berechtigten Gewerkschaften mit mehr als 500 Arbeitnehmern vorgesehen, die, soweit nicht andere gesetzliche oder statutarische Bestimmungen das vorschreiben, nach § 77 BVG einen Aufsichtsrat zu bilden haben. Der Aufsichtsrat gliedert sich in zwei Drittel Aktionärvertreter und ein Drittel Belegschaftsvertreter. Auf diese Weise wirken die Belegschaftsvertreter an der, insbesondere vom Aktiengesetz, dem Aufsichtsrat übertragenen Kontrolle der Geschäftsführung mit. Das Mitbestimmungsgesetz „Eisen und Kohle“¹⁾ enthält in dieser Hinsicht noch schärfere Be-

¹⁾ „Gesetz über die Mitbestimmung der Arbeitnehmer in den Aufsichtsräten und Vorständen der Unternehmen des Bergbaus und der Eisen und Stahl erzeugenden Industrie“ vom 21. Mai 1951.

stimmungen für die Unternehmen des Bergbaues und der Eisen und Stahl erzeugenden Industrie. Im Aufsichtsrat, der hier für jede GmbH und bergrechtliche Gewerkschaft vorgeschrieben ist, ist der Sitzeanteil der Arbeitnehmervertreter noch höher. Wie schon früher ausgeführt, ist ferner ein gleichberechtigter Arbeitsdirektor in das zur gesetzlichen Vertretung berufene Gesellschaftsorgan aufzunehmen.

Die besondere Mitbestimmung in **sozialen Angelegenheiten** erstreckt sich gemäß § 56 BVG, soweit eine gesetzliche oder tarifliche Regelung dem nicht entgegensteht, auf:

- a) Beginn und Ende der täglichen Arbeitszeit und der Pausen;
- b) Zeit und Ort der Auszahlung der Arbeitsentgelte;
- c) Aufstellung des Urlaubsplans;
- d) Durchführung der Berufsausbildung;
- e) Verwaltung von Wohlfahrtseinrichtungen, deren Wirkungsbereich auf den Betrieb oder das Unternehmen beschränkt ist, ohne Rücksicht auf ihre Rechtsform;
- f) Fragen der Ordnung des Betriebs und des Verhaltens der Arbeitnehmer im Betrieb;
- g) Regelung von Akkord- und Stücklohnsätzen;
- h) Aufstellung von Entlohnungsgrundsätzen und Einführung von neuen Entlohnungsmethoden.

Weiter sind ausdrücklich Gegenstand (§ 57 BVG) einer Betriebsvereinbarung über solche Arbeitsbedingungen Maßnahmen zur Verhütung von Betriebsunfällen und Gesundheitsschädigungen sowie die Errichtung von Wohlfahrtseinrichtungen, und zwar unter den oben unter e) erwähnten Voraussetzungen.

Das besondere Mitspracherecht in **personellen Angelegenheiten** in Betrieben mit in der Regel mehr als zwanzig wahlberechtigten Arbeitnehmern bezieht sich auf Einstellungen, Umgruppierungen, Versetzungen und Entlassungen (§§ 60 ff. BVG).

Die besondere Mitbestimmung in **wirtschaftlichen Belangen** obliegt in Betrieben mit in der Regel mehr als einhundert ständigen Arbeitnehmern einem Wirtschaftsausschuß mit zwischen vier und acht Belegschaftsangehörigen mit persönlicher und fachlicher Eignung, darunter mindestens ein Betriebsratsmitglied. Er wird zur Hälfte vom Betriebsrat, zur anderen Hälfte vom Arbeitgeber bestimmt (§ 63 BVG). Dieser Wirtschaftsausschuß hat Anspruch auf die Unterrichtung über die wirtschaftlichen Angelegenheiten — insbesondere Fabrikations- und Arbeitsmethoden, Produktionsprogramm, wirtschaftliche Lage des Unternehmens, Produktions- und Absatzlage sowie sonstige Vorgänge, welche die Interessen der Arbeitnehmer des Unternehmens wesentlich betreffen, allerdings nur soweit, als dadurch Betriebs- und Geschäftsgeheimnisse des Unternehmens nicht gefährdet werden. Ein weiteres Mitbestimmungsrecht wird dem Betriebsrat in Betrieben mit in der Regel mehr als zwanzig Wahlberechtigten bei geplanten Betriebsänderungen eingeräumt,

die wesentliche Nachteile für die Belegschaft oder erhebliche Teile der Belegschaft zur Folge haben können (§ 72 BVG). Als solche gelten:

- a) die Einschränkung und Stilllegung des ganzen Betriebes oder von wesentlichen Betriebsteilen;
- b) die Verlegung des ganzen Betriebs oder von wesentlichen Betriebsteilen;
- c) der Zusammenschluß mit anderen Betrieben;
- d) grundlegende Änderungen des Betriebszwecks oder der Betriebsanlagen, soweit sie nicht offensichtlich auf einer Veränderung der Marktlage beruhen;
- e) die Einführung grundlegend neuer Arbeitsmethoden, soweit sie nicht offensichtlich dem technischen Fortschritt entsprechen oder ihm dienen.

3) Tendenzielle Erstarrung der sozialen Betriebsführung

Schon innerhalb der bisherigen Ausführungen konnte an verschiedenen Tatsachen auf eine tendenzielle Erstarrung der sozialen Betriebsführung geschlossen werden, was nun auf die Gründe hin eingehender verfolgt werden soll. Denn im betrieblichen Leben zeigt sich immer wieder, daß den kontinuierlich einwirkenden Veränderungskräften eine relative Starrheit in der sozialen Betriebsführung gegenübersteht. Dem liegt primär ein umfassendes Sicherheitsstreben auf Seiten der Arbeitnehmer zugrunde, das sich nicht auf alle im Betrieb gebotenen Möglichkeiten beschränkt, sondern auch nach außen pluralistisch den sogenannten Wohlfahrtsstaat, wie Schweden ihn versinnbildlicht, anstrebt. Nach den Krisenerfahrungen in Deutschland während des letzten halben Jahrhunderts erscheint das an sich verständlich; man versucht aber mit diesen Bemühungen auch Schwankungserscheinungen auszuschalten, die sich nicht ganz beseitigen, höchstens in ihren Auswirkungen mildern lassen. So stellt sich für die soziale Betriebsführung, sowohl was die Personalbeschaffung, die Personalhaltung als auch die Personalentlassung anlangt, die Aufgabe, zwischen diesem starren Sicherheitsstreben der Arbeitnehmer einerseits und dem wesensnotwendig elastischen Erhaltungsstreben des Betriebes andererseits eine Synthese zu finden, welche die wirtschaftlichen Schwankungen bestmöglich abzufangen sucht und so aus ihrem Wesen heraus auf die Erhaltung der Arbeitsplätze der organischen Leistungsgemeinschaft bedacht ist.

31) Außerbetriebliche Einflüsse

Die **Technisierung** der Betriebe, vor allem die Mechanisierung der Arbeitsabläufe, die in der Gegenwart zu einem Teil — man hält nach den bisherigen Erfahrungen überschläglich 20% bis 25% der Produktionsverfahren dafür voll geeignet — durch die Automation noch intensiviert wird, brachte schlechthin eine tendenzielle Erstarrung der Betriebsstrukturen mit sich, wovon auch die soziale Komponente nicht unberührt bleiben konnte; eine der augenscheinlichen sozialen Folgen ist zum Beispiel die Vertiefung der

Kluft zwischen den sogenannten niedrigen Diensten ungelernter Arbeitskräfte und den gehobenen Diensten mit Ueberwachungsaufgaben. Die auf diese Weise hervorgerufene Entwicklung des kapitalintensiven Großbetriebs, der schon auf Grund seiner Kostenstruktur zur Vollbeschäftigung gedrängt wird, begünstigte seinerseits wiederum die industrielle Standortkonzentration in Räumen mit günstiger Rohstoff- und Energieversorgung oder Verkehrslage. Daß diese Tatsache neuartige Probleme für die grundsätzliche Gestaltung der betrieblichen und überbetrieblichen Arbeits- und Lebensbedingungen aufwarf, liegt auf der Hand.

Auch ist infolge der industriellen **Ballungen** die räumliche Uebereinstimmung von Angebot und Nachfrage am Arbeitsmarkt nicht mehr in dem Maße wie früher gegeben, obgleich die modernen Verkehrsmittel eine gebietsmäßige Annäherung mit sich gebracht haben. Gerade in der gegenwärtigen Arbeitsmarktsituation, die durch weitgehende Vollbeschäftigung bestimmt ist, wirft die landschaftliche Verteilung des noch verfügbaren Arbeitspotentials auf Grenzgebiete (Notstandszonen) größere Schwierigkeiten auf. Denn einer in solchen Fällen erforderlichen räumlichen Verpflanzung stehen alle möglichen rationalen und irrationalen Motive entgegen, als da sind Heimatliebe, Unterhaltspflichten oder gesellschaftliche Bindungen. Unter diesem Gesichtspunkt könnte eine Untersuchung der freiwilligen und erzwungenen Bevölkerungswanderungen in Deutschland während der letzten hundert Jahre wertvolle Aufschlüsse für die industrielle Personalbeschaffungspolitik vermitteln.

Außerdem haben sich durch die **Koalition** der Arbeitnehmer zu den Gewerkschaften einerseits und durch den Zusammenschluß der Arbeitgeber andererseits die Fronten auf dem Arbeitsmarkt so versteift, daß auch von dieser Seite die Elastizität in der sozialen Führung stark eingeengt wurde. Dieser Umstand der verbandsmäßigen Unfungibilität zwang besonders bei jeweils in den konjunkturellen Aufstiegsphasen spürbarer Knappheit an Arbeitskraft die Arbeitgeber zu weitreichenden, auf Dauer bindenden Zugeständnissen an zusätzlichen Sozialleistungen; das schließt nicht aus, daß durch solche freiwillige Sozialleistungen, speziell im Hinblick auf die Dauer der Betriebszugehörigkeit, spezifisch wirtschaftliche Ziele verfolgt werden.

Sehr wesentlich trägt ferner die **Sozialgesetzgebung** durch ihre den Einzelnen von persönlicher Verantwortung weitgehend entbindende, kollektive Vorsorge für die gewöhnlichen und ungewöhnlichen Wechselfälle des Lebens zu dieser Erstarrung der sozialen Betriebsführung bei. Hierzu zählen die Kranken- und Unfallversicherung, die Altersversicherung und die Arbeitslosenversicherung.

Ganz besonders einschneidende Wirkungen hatte schließlich der Ausbau des Arbeitsrechts, durch Rechtsetzung und Rechtsprechung, zur Folge. Sie kennzeichnen sich vor allem durch die Verlagerung des Inhalts der Arbeitsverhältnisse¹⁾ vom Einzelarbeitsvertrag zum Tarifvertrag, der kollektiv, und

¹⁾ Vgl. hierzu wegen arbeitsrechtlicher Einzelheiten Nickisch A. „Arbeitsrecht“, 2. Auflage, I. Band: „Allgemeine Lehren und Arbeitsvertragsrecht“, Tübingen 1955, S. 218 ff. sowie die dort auf S. XV/XVI angegebenen Lehrbücher.

zwar für Arbeitgeber und Arbeitnehmer, meist für ganze Wirtschaftszweige oder große Gruppen von Betrieben verwandter Natur abgeschlossen wird. Dazu kommen arbeitsrechtlich festgelegte Beschränkungen für die Beendigung eines für unbestimmte Dauer abgeschlossenen individuellen Arbeitsverhältnisses: ein wirtschaftlich übertriebener Kündigungsschutz, der am ehesten als Reaktion auf die vor Jahrzehnten herrschende soziale Willkür bei der Bemessung der Arbeitszeit für männliche und weibliche Arbeitskräfte, bei der Beschäftigung von Kindern und bei der Entlassung von Arbeitskräften erklärt werden kann. Darüber hinaus wird die gleichzeitige Auflösung mehrerer Arbeitsverhältnisse — worum es sich bei konjunkturellen Rückschlägen durchweg handelt — gesetzlich von zusätzlichen Voraussetzungen abhängig gemacht.

Von den Sonderverhältnissen beim Ausscheiden der gesetzlichen Vertretungsorgane von juristischen Personen abgesehen, kann das jeweilige Arbeitsverhältnis grundsätzlich durch eine ordentliche oder eine außerordentliche Kündigung beendet werden.

Die **ordentliche Kündigung** hat im allgemeinen innerhalb bestimmter gesetzlicher Fristen zu erfolgen, die nachstehend aufgeführt sind:

- a) Für alle Arbeitnehmer, die nicht einer Sonderregelung unterliegen:
 - aa) Nach dem lohnmessenden Zeitabschnitt (§ 621 BGB):
 - Ist die Vergütung nach Tagen bemessen: An jedem Tag für den folgenden Tag;
 - Ist die Vergütung nach Wochen bemessen: Spätestens am ersten Werktag der Woche für den Schluß dieser Kalenderwoche;
 - Ist die Vergütung nach Monaten bemessen: Spätestens am 15. des Monats für den Schluß dieses Kalendermonats;
 - Ist die Vergütung nach Vierteljahren oder längeren Zeitabschnitten bemessen: Mit einer Frist von sechs Wochen für den Schluß eines Kalendervierteljahres.
 - ab) Bei Vergütung nicht nach Zeitabschnitten, sondern nach der Arbeitsleistung, kann das Dienstverhältnis jederzeit gekündigt werden (§ 623 BGB).
 - ac) Bei Diensten höherer Art gegen feste Bezüge durch Angestellte, deren Erwerbstätigkeit dadurch vollständig oder hauptsächlich in Anspruch genommen wird, kann nur mit einer Frist von sechs Wochen für den Schluß eines Kalendervierteljahres gekündigt werden (§ 622 BGB).
- b) Gewerblichen Arbeitern kann mit einer Frist von 14 Tagen gekündigt werden (§ 122 GewO).
- c) Kaufmännischen und gewerblichen Angestellten ist mit einer Frist von sechs Wochen für den Schluß eines Kalendervierteljahres zu kündigen (§ 66 HGB und § 133a GewO).
- d) Für Angestellte, die nach § 1 AVG versicherungspflichtig und über 25 Jahre alt sind sowie einem Betrieb mit in der Regel mehr als zwei

Angestellten mindestens fünf Jahre angehören; gelten gemäß § 2 des Gesetzes über die Fristen für die Kündigung von Angestellten vom 9. Juli 1926 folgende Fristen jeweils zum Quartalsende:

Beschäftigungsdauer in Jahren	Fristen in Monaten
5	3
8	4
10	5
12	6

Diese gesetzlichen Fristen treten jedoch nur ersatzweise ein, insofern Arbeitgeber und Arbeitnehmer nicht ihren jeweiligen Absichten entsprechende Sonderabmachungen getroffen haben; für solche Vereinbarungen gilt allerdings die grundsätzliche Einschränkung, daß die vereinbarten Fristen für beide Teile die gleichen sein müssen (vgl. § 67 I HGB, § 122 Satz 2 GewO und § 133aa I GewO). Eine Mindestkündigungsfrist besteht lediglich für Handlungsgehilfen und gewerbliche Angestellte, und zwar von einem Monat zum Schluß eines Kalendermonats (§ 67 I und II HGB, § 133aa I und II GewO), nicht jedoch für gewerbliche Arbeiter.

Bei einer **außerordentlichen**, meist fristlosen Entlassung von Belegschaftsangehörigen wirkt die Fürsorgepflicht des Betriebes hemmend. Neben den hier nicht im einzelnen zu nennenden ausdrücklichen rechtlichen Ursachen — in der Regel gröblichen Verstößen gegen die Treuepflicht — berechtigt grundsätzlich nur ein „wichtiger Grund“ zur fristlosen Entlassung, also ein Umstand, der dem Kündigenden die Fortsetzung des Arbeitsverhältnisses bis zum Ablauf der ordentlichen Kündigungsfrist unzumutbar macht (§ 16 I Landesarbeitsordnung).

Dem Schutz des Arbeitnehmers vor willkürlicher Entlassung dient das **Kündigungsschutzgesetz**, dessen § 1 I sozial ungerechtfertigte Kündigungen gegenüber mehr als sechs Monate im Unternehmen beschäftigten und über 21 Jahre alten Arbeitnehmern für rechtsunwirksam erklärt. Sozial ungerechtfertigt ist eine Kündigung, wenn sie nicht durch Gründe, die in der Person oder in dem Verhalten des Arbeitnehmers liegen, oder durch dringende betriebliche Erfordernisse, die einer Weiterbeschäftigung des Arbeitnehmers in diesem Betriebe entgegenstehen, verursacht ist. (§ 1 II KSchG). Darüber hinaus sind soziale Gesichtspunkte zumindest ausreichend zu berücksichtigen, ausgenommen wenn betriebstechnische, wirtschaftliche oder sonstige berechnete betriebliche Bedürfnisse die Weiterbeschäftigung eines oder mehrerer bestimmter Arbeitnehmer bedingen und damit der Auswahl der zu Kündigenden nach sozialen Gesichtspunkten entgegenstehen (§ 1 III KSchG). Zur „Schonung des Arbeitsmarkts“¹⁾, da es sich in diesen Fällen durchweg um Massenentlassungen handeln wird, greift § 15 KSchG ein, der den Arbeitgeber verpflichtet, dem Arbeitsamt unter Beifügung der Stellungnahme des Betriebsrats schriftlich anzuzeigen, bevor er

a) in Betrieben mit in der Regel mehr als 20 und weniger als 50 Arbeitnehmern mehr als 5 Arbeitnehmer,

¹⁾ Nickisch A. a. a. O., S. 684.

- b) in Betrieben mit in der Regel mindestens 50 und weniger als 500 Arbeitnehmern 10 vom Hundert der im Betrieb regelmäßig beschäftigten Arbeitnehmer oder aber mehr als 25 Arbeitnehmer,
- c) in Betrieben mit in der Regel mindestens 500 Arbeitnehmern mindestens 50 Arbeitnehmer

innerhalb von vier Wochen entläßt. Gegebenenfalls kann das Landesarbeitsamt, dessen Zustimmung zu solchen Entlassungen nach § 16 I KSchG in jedem Falle erforderlich ist, für die Zwischenzeit Kurzarbeit zulassen. Das Recht zur fristlosen Entlassung bleibt von diesen Bestimmungen unberührt.

Von Einzelheiten des besonderen Kündigungsschutzes für Betriebsratsmitglieder nach §§ 13 und 14 KSchG, für Frauen während einer bestimmten Zeit vor und nach der Niederkunft gemäß § 9 des Gesetzes zum Schutz der erwerbstätigen Mutter, für Schwerbeschädigte nach §§ 14 bis 19 des Gesetzes über die Beschäftigung Schwerbeschädigter, für Heimkehrer nach § 8 des Gesetzes über Hilfsmaßnahmen für Heimkehrer kann an dieser Stelle abgesehen werden.

Besondere Beachtung finden in diesem Zusammenhang die Kündigungsbestimmungen bei **mangelnder Beschäftigungslage** des Betriebes. Arbeitsrechtlich ist dabei zu unterscheiden zwischen der sogenannten Betriebsstörung, als Störung des normalen Betriebsablaufs, und dem sogenannten Wirtschaftsrisiko, als Betriebseinschränkung oder -stilllegung aus konjunkturellen Gründen.

Die Betriebsstörung wird je nachdem durch naturgegebene vorübergehende Abhängigkeiten oder Störungen technischer Art wie Maschinenschaden hervorgerufen. Für solche Fälle „kann die Lohnzahlungspflicht nicht deshalb entfallen, weil der Arbeitgeber von den 'Diensten des Arbeitnehmers keinen Gebrauch macht, wobei es grundsätzlich ohne Belang sein muß, ob er von ihnen keinen Gebrauch machen will oder keinen Gebrauch machen kann'“¹⁾. Es sei denn, daß der Arbeitgeber andere arbeitsvertragliche Vereinbarungen getroffen hat. Anderes gilt bei „Ausnahmebetrieben“ im Sinne des § 20 KSchG, die, wie im Baugewerbe, zum Beispiel wetterabhängige Verdienstaufälle a priori einschließen, ferner für Betriebsstörungen durch Teil- oder Vollstreiks im eigenen oder fremden Betrieb, und zwar auch zu Lasten der arbeitswilligen Belegschaft. Im übrigen ist hier eine Risikoabdeckung durch den Abschluß entsprechender Betriebsunterbrechungsversicherungen möglich.

Bei Ereignissen höherer Gewalt, etwa Naturkatastrophen oder Kriegen, die den Betrieb für längere Zeit oder dauernd zum Erliegen bringen, also in Fällen des Verlusts der Geschäftsgrundlage, „muß man dem Arbeitgeber . . die Möglichkeit geben, die Arbeitsverhältnisse fristlos zu lösen, wenn es angesichts der veränderten Lage sinn- und zwecklos wäre, sie länger aufrechtzuerhalten“²⁾. Entsprechend ist nach ständiger Rechtsprechung zu ver-

¹⁾ Nickisch A. a. a. O., S. 492.

²⁾ Nickisch A. a. a. O., S. 495.

fahren, wenn zulässige einzel- oder kollektivvertragliche Vereinbarungen über die an sich vom Arbeitgeber zu tragende Betriebsgefahr getroffen sind.

Bei konjunkturellen Rückschlägen kann der Abbau der Belegschaft in der Regel bloß auf dem Wege der Kündigung unter Einhaltung der vorgeschriebenen oder vereinbarten Fristen erfolgen. „Nur unter außergewöhnlichen Umständen, wenn eine unvorhersehbare, plötzliche und tief eingreifende Veränderung der wirtschaftlichen Lebensbedingungen des Unternehmens so fortige Maßnahmen erforderlich macht, läßt sich auch eine fristlose Kündigung aus wichtigem Grunde rechtfertigen“¹⁾, wofür Nickisch eine Reihe arbeitsgerichtlicher Entscheidungen angibt. Wie schwer allerdings ein solcher Beweis gegebenenfalls zu führen sein wird, mag an § 22 der Konkursordnung ermessen werden; dieser besagt, daß Arbeitsverhältnisse, falls nicht eine kürzere Frist bedungen war, sogar im Konkursfalle nur mit der gesetzlichen Kündigungsfrist aufgelöst werden können. Aber auch im Sinne des Kündigungsschutzgesetzes läßt sich eine Kündigung mit dringenden betrieblichen Bedürfnissen rechtfertigen. Nickisch führt dazu aus: „Die Notwendigkeit, Kündigungen auszusprechen, kann sich aus Umständen ergeben, die unabhängig vom Willen der Betriebsleitung eintreten, wie Mangel an Aufträgen . . ., sie kann aber auch auf Maßnahmen des Arbeitgebers zurückzuführen sein, der seinen Betrieb ‚rationalisiert‘ und dadurch Arbeitskräfte einspart oder sich vielleicht auch ohne wirtschaftlichen Zwang entschließt, seinen Betrieb einzuschränken. Auch in diesem zweiten Falle kann es nicht die Aufgabe des Gerichts sein, die Notwendigkeit und Zweckmäßigkeit der Maßnahmen, die die Kündigungen nach sich ziehen, zu beurteilen“²⁾.

Tatsächlich wird man es im Falle notwendiger Dezimierung des betrieblichen Arbeitsvolumens, wenn irgend möglich, zunächst bei Beurlaubung oder bei einer Betriebseinschränkung in Form vorübergehender, wenn auch zunächst zeitlich nicht absehbarer Kurzarbeit mit entsprechend gemindertem Arbeitsverdienst bewenden lassen, um die Belegschaft tunlichst zu halten. „Wenn keine kollektiven Vereinbarungen eingreifen — dem heute relativ seltenen Fall — muß sich der Arbeitgeber mit dem einzelnen Arbeitnehmer über die Einführung von Kurzarbeit einigen“³⁾; kann dies nicht erreicht werden, muß er ausscheiden (Änderungskündigung). In den Tarifverträgen haben daher sogenannte Kurzarbeitsklauseln Bedeutung gewonnen. Ähnliche Wirkungen können mit einer Betriebsvereinbarung erreicht werden, nur mit dem Unterschied, daß eine solche Betriebsvereinbarung nach ständiger Rechtsprechung den Inhalt des Arbeitsverhältnisses nach Arbeitszeit und entsprechend gekürztem Lohn im Betriebe unmittelbar bestimmt und nicht mehr der Mitbestimmung des Betriebsrats gemäß § 56 I BVG unterliegt. Es sei denn, es handelt sich um eine „Betriebsänderung“, die als solche statt der damit

¹⁾ Nickisch A. a. a. O., S. 500.

²⁾ Nickisch A. a. a. O., S. 623.

³⁾ Nickisch A. a. a. O., S. 523.

verbundenen Betriebseinschränkung Gegenstand der Mitbestimmung gemäß § 72 BVG ist. Der einzelwirtschaftlichen Elastizität schädlich sind dann nur Lohngarantien¹⁾ und natürlich wiederum in gewissem Umfange die Kündigungsschutzbestimmungen.

32) Innerbetriebliche Einflüsse

Wie schon wiederholt betont wurde, bildet die soziale Betriebsführung einen wesentlichen Bestandteil der gesamten Betriebsführung. Deswegen wirken sich auch auf sie die Erstarrungstendenzen fertigungstechnischer, organisations- und verwaltungsmäßiger Natur aus, die dem Großbetrieb ganz allgemein zugesprochen werden²⁾.

In diesem Zusammenhang ist jedoch noch, ohne Anspruch auf Vollständigkeit zu erheben, auf innerbetriebliche Wandlungen einzugehen, die gerade einer elastischen sozialen Betriebsführung entgegenstehen. Ein wesentliches Merkmal, das in fast allen Zweigen der Verbrauchsgüterindustrie wiederkehrt und in engem Zusammenhang mit der steigenden Kapitalintensität steht, ist die starke **Spezialisierung** der Arbeitenden auf einige wenige Handgriffe. Diese Entwicklung hat die frühere Fülle — gelegentlich sollen dreitausend gezählt worden sein — der durch differenzierte Geschicklichkeit geprägten Industrierufe zumindest zu einem erheblichen Teil — Mayer³⁾ spricht von vier Fünfteln — überflüssig gemacht. Dieser „anstellige Arbeiter mit hohem fachlichem Nutzeffekt“³⁾, der genau die auf Grund einer eingehenden Durchgliederung des industriellen Fertigungsprozesses vom Arbeitsvorbereitungsbüro zugeteilten Anweisungen ausführt, ist von ganzheitlichem Denken entbunden. Er vergab sich damit einer gewissen Wendigkeit und verlagert den Großteil der körperlichen und geistigen Anstrengung auf die Bedienung der Maschine. Diese weitgehende Arbeitsteilung entfremdet den Arbeiter vom Werkstück, unterordnet ihn der Maschine, nimmt ihm die Uebersicht über den gesamten Fertigungsprozeß und stellt ihn innerhalb des Produk-

¹⁾ Solche in den USA unter dem Begriff „Guaranteed Annual Wage“ zuerst bei der Ford Motor Company und bei der General Motors Corporation entwickelte Lohngarantien gehen in erster Linie auf ein im Vergleich zu deutschen Verhältnissen für den Arbeitnehmer weniger günstiges Arbeits- und Sozialrecht zurück, in diesem Zusammenhang vor allem hinsichtlich Arbeitslosenversicherung und Kündigungsschutz. Nach der Definition des sogenannten Latimer-Berichts („Guaranteed Wages“, Report to the President by the Advisory Board, Office of War Mobilization and Reconversion, Office of Temporary Controls, Washington, D.C., 1947) handelt es sich dabei um die Garantie eines Arbeitgebers für alle oder eine Gruppe seiner Arbeitnehmer von Lohn oder Beschäftigung für mindestens drei Monate. Einzelheiten über diesen „Garantierten Jahreslohn“ deutscher Fachterminologie, der zur Erstarrung der sozialen Betriebsführung nicht unerheblich beizutragen vermag, enthält ein Aufsatz von Kartzke K. „Ueber den garantierten Jahreslohn“. In: Neue Betriebswirtschaft 1956, S. 12-15.

²⁾ Vgl. Rößle K. a. a. O., S. 33 ff. und 88/89.

³⁾ Mayer A. „Probleme moderner betrieblicher Berufsausbildung“. In: Neue Betriebswirtschaft 1955, S. 4-7 (Zitate S. 5).

tionsprozesses abseits von den meisten übrigen Gliedern der betrieblichen Gemeinschaft. In der Investitionsgüterindustrie kommt das vielleicht schwächer zur Geltung, da die früher an den zu produzierenden Gütern eingesetzte Fertigkeit heute auf die Maschinen verwendet wird, die zur Massenfertigung notwendig sind¹⁾. Aber auch dort haben Befragungen gezeigt, daß oft einförmige, sich wiederholende Tätigkeiten höhere Ansprüche stellenden und Mitdenken erfordernden Aufgaben vorgezogen werden; vor allem gilt das für Frauenarbeiten. Ob und in welchem Maße dadurch auch Gesundheitschädigungen hervorgerufen werden, muß in diesem Zusammenhang offen bleiben.

Das führt zu Erscheinungen, daß Spezialarbeiter, die sich einer Umschulung nicht unterziehen wollen oder können, ihr Leben an eine einzige Maschine gebunden bleiben, die nur in einem ganz bestimmten Industriebetrieb eingesetzt ist. Andererseits nehmen die **Personalkosten** für diesen dadurch auch dem Betrieb unerträglichem Arbeiter **Fixkosten**charakter an. Auch sachliche Voraussetzungen können somit ungebührliches Gewicht erhalten, wie zum Beispiel die Handfeuchtigkeit beim Spinner in der Textilindustrie. Vor allem aber stellen sich immer wieder vielfältige Probleme im Falle einer unumgänglichen Umschulung von durch langjährige Tätigkeit festgelegten Arbeitern; dabei erhalten oft rein irrationale Gründe unangemessene Bedeutung.

Die bisherigen Ausführungen treffen jedoch keineswegs nur auf den industriellen Arbeiter zu, sondern auch auf die Angestellten. Das Spezialistentum dieser Arbeitskräfte-Kategorie — entstanden aus den immer komplizierter werdenden Aufgaben der modernen Verwaltung — macht auch sie unfungibel und ist darüberhinaus einer der Gründe für das stetige Wachstum der bürokratischen **Verwaltungsapparatur**.

Diese mangelnde Anpassungsfähigkeit und Beweglichkeit der industriellen Arbeitskraft trägt im Verein mit den sich hier überschneidenden außerbetrieblichen Einflüssen des **Arbeitsrechts** und der **betrieblichen Sozialpolitik** wohl mit am wesentlichsten zur Erstarrung der sozialen Betriebsführung bei. Im anschließenden zweiten Teil der Arbeit soll nun versucht werden, diejenigen elastischen Maßnahmen zu schildern, die der sozialen Betriebsführung bei Anpassungsnotwendigkeiten zur Verfügung stehen oder der sozialen Betriebsführung durch vorausschauende Gestaltung grundsätzlich mehr Elastizität verleihen können.

¹⁾ Friedmann G. „Der Mensch in der mechanisierten Produktion“, Köln 1952, S. 203.

Zweiter Teil

MÖGLICHKEITEN ELASTISCHER SOZIALER BETRIEBSFÜHRUNG

Gegenstand des folgenden zweiten Teils dieser Arbeit ist der Versuch einer Ueberwindung des Gegensatzes zwischen der im ersten Teil einander antithetisch gegenübergestellten wesensnotwendig elastischen Betriebsführung mit der innerhalb dieser Betriebsführung relativ starren sozialen Betriebsführung. Beurteilt man diese Erstarrung an den steigenden Fixkosten, so ist allerdings, nach Beste¹⁾, zu prüfen, aus welcher Quelle sie herrühren; Fixkosten einer Arbeitskraft können mit denen einer Einzweckmaschine nicht ohne weiteres verglichen werden, da doch der Elastizitätsgrad des Investitionsguts ein verschiedener ist.

Diese Betrachtung von Maßnahmen elastischer sozialer Betriebsführung erfolgt auf zweierlei Weise, und zwar zunächst unter dem Aspekt der Anpassung an den je nach Wirtschaftsablauf oder auf Grund von Änderungen in der Produktionsstruktur sich vergrößernden oder sich verringenden Personalbedarf. Sodann werden Maßnahmen einer vorausschauenden Personalbetreuung angeführt, die im Rahmen der betrieblichen Leistungsgemeinschaft Anwendung finden können, trotz der an sich damit grundsätzlich verbundenen Gefahr, eine weitere Erstarrung der sozialen Betriebsführung zu verursachen. Dem steht jedoch die Chance gegenüber, eine im Falle eines wirtschaftlichen Rückgangs beständige, aber gleichzeitig in sich widerstandsfähige Gemeinschaft zu formen, der eine lohnmindernde Teilarbeit oder gar vorübergehende Arbeitslosigkeit zugemutet werden kann. Das ist dann möglich, wenn die mitwissenden, mitdenkenden und mitwirkenden²⁾ Glieder der Gemeinschaft eine durch persönliches Eigentum materiell fundierte und so einigermaßen standfeste Existenz besitzen und auf sich selbst zu vertrauen gelernt haben³⁾.

I. Maßnahmen der Personalführung in Anpassung an veränderten Arbeitskräftebedarf

Art und Intensität solcher Maßnahmen elastischer sozialer Betriebsführung richten sich, ganz besonders bei den innerbetrieblichen Maßnahmen im Falle verringerten Arbeitskräftebedarfs, je nach den im ersten Teil der Arbeit abstrakt geschilderten wirtschaftlichen Wechsellagen. Um sie unter speziell betriebswirtschaftlich-praktischer Betrachtung kurz zu wiederholen, kann es sich dabei um saisonale, konjunkturelle oder strukturelle Veränderungen der bisherigen Produktions- und Absatzschichtung handeln, die von Schwankungen im Beschäftigungsgrad begleitet sind. Beispiel einer saisonalen Beschäftigungsgradschwankung ist die Abhängigkeit der landwirtschaftliche Pro-

¹⁾ So Beste Th. in seinem Referat „Größere Elastizität durch unternehmerisches Planen vom Standpunkt der Wissenschaft“ auf der Arbeitstagung der Schmalenbach-Gesellschaft am 29. November 1957 in Köln mit dem Thema „Bessere Marktanpassung durch unternehmerisches Planen — Wie begegnet die Unternehmensleitung der wachsenden Ausweitung der fixen Kosten und ihrer Auswirkung auf das Unternehmerrisiko“.

²⁾ Groß H. „Moderne Meinungspflege“, Düsseldorf 1951, S. 8.

³⁾ Röpke W. „Civitas humana“, 3. Auflage, Erlenbach-Zürich 1949, S. 86.

dukte verarbeitenden Industrie von der Ernte. Beispiele konjunktureller Beschäftigungsgradschwankungen bietet die Grundstoffindustrie. Beispiel einer strukturellen Veränderung der bisherigen Absatzschichtung ist die infolge des technischen Fortschrittes vollzogene Umstellung von der Naturfaser zur Kunstfaser mit deren Weiterwirkung auf die Zulieferer oder die Entstehung völlig neuer Bedürfnisse auf Grund eines gesiegenen Lebensstandards; Beispiel der strukturellen Veränderung der Produktionsverfahren ist die technische Umwälzung durch die vollautomatische Anlage.

Gerade in der amerikanischen Literatur sucht man, was naheliegt, die soziale Betriebsführung durch Maßnahmen der wirtschaftlichen Betriebsführung zur Stabilisierung der Beschäftigung innerhalb wirtschaftlicher Schwankungen koordinierend zu ergänzen. Das entspricht dem inneren Zusammenhang sämtlicher Einzelbereiche der Betriebspolitik. So hat Yoder¹⁾ im wesentlichen folgende, von verschiedenen Betrieben praktisch angewandte Methoden zusammengestellt:

- a) Verkaufsanhebung in Zeiten saisonaler Unterbeschäftigung durch Werbefeldzüge, Verkaufswettbewerbe, Vergünstigung der Zahlungsbedingungen für den Käufer;
- b) Sogenannte „Advance Orders“, das sind Abschlüsse auf Auslieferung an die Händler vor der Stoßzeit mit Bezahlung nach Verkauf durch den Händler in der Stoßzeit, so daß der Händler die Lagerung für diese Zeit und der Produzent deren Zwischenfinanzierung übernimmt. Allerdings ist dieses Verfahren für sperrige Güter, wegen der Lagerraumbeanspruchung, und hochwertige Güter, wegen der Kapitalbindung, nur beschränkt anwendbar;
- c) Einflußnahme auf die Verbrauchergewohnheiten;
- d) Zeitlich günstige Einführung neuer Modelle gängiger Erzeugnisse oder von marktneuen Produkten;
- e) Erschließung neuer, saisonal oder konjunkturell unterschiedlicher Märkte für eingeführte Artikel;

¹⁾ Yoder D. „Personnel Management and Industrial Relations“, 3 Auflage, New York 1949, S. 592 ff., und zwar unter Inanspruchnahme nachstehender Quellen:

Robinson A. H. „Production Control in a Seasonal Industry“. In: Management Record, Vol. 8, No. 12, December 1946, S. 313-394;
 American Management Association „Annual Wage and Employment Stabilization Techniques“: Research Report No. 8, 1946, und „Management Planning for Employment Stabilization“: General Management Series No. 135, 1945, sowie „Regularized Employment — Problems and Possibilities“: Personnel Series No. 105, 1946;
 „Industrial Guarantee and Relief Plans“. In: Industrial Relations, Vol. 3, No. 1, January 1931, S. 17-19;
 „Outline of Industrial Policies and Practices in Time of Reduced Operation and Employment“, 1931, „Policies and Practices for the Stabilization of Employment in Retail Establishments“, 1931, und „Emergency and Permanent Policies of Spreading Work in Industrial Employment“, 1931, Washington, D. C.: President's Emergency Committee for Employment;
 Noel Sargent „Company Plans to Reduce and Alleviate Unemployment“, New York: National Association of Manufacturers, October 1930.

- f) Produktion auf Lager;
- g) Abstimmung des Fertigungsprogramms mit der Absatzlage und künftigen Absatzaussichten hinsichtlich der Verteilung der Jahresproduktion auf die monatlichen Verkäufe sowie strenge Produktionsplanung und Planungskontrolle im allgemeinen;
- h) Saisonausgleichende Zusammenstellung und zeitliche Gewichtung des Fabrikationssortiments, wobei die wesentliche Schwierigkeit darin besteht, solche saisonal unterschiedlich nachgefragte Güter zu finden, die auch von der gleichen Belegschaft und Maschinenausrüstung gefertigt werden können.

Nicht zuletzt betreffen derartige konjunkturpolitische Maßnahmen Art und Umfang der Investitionen, was Schmidt¹⁾ hervorhebt, indem er die Aufgabe betriebswirtschaftlicher Konjunkturpolitik in der „Anpassung der Betriebsbetätigung und Betriebsgröße an alle Änderungen des wirtschaftlichen Kreislaufs zum Zwecke der Erzielung günstigster Erträge und Herstellung höchster Sicherheit für den Weiterbetrieb“ sieht. Schmidt formuliert damit die Tatsache, daß in der Zeit des wirtschaftlichen Aufstiegs oft die Verbesserung der Arbeitsmethoden (Produktivitätssteigerung) gegenüber einer übermäßigen Betriebserweiterung vernachlässigt wird.

Die gegenwärtig gültigen Steuergesetze lassen allerdings, was Schmidt außerdem zur Diskussion stellt, die Bildung unbesteufter offener (Preisdifferenzrücklage) oder stiller Reserven in Zeiten des wirtschaftlichen Aufstiegs nur beschränkt zu. Durch steigende Preise während des Aufstiegs hervorgerufene Scheingewinne²⁾ würden dadurch als unecht gekennzeichnet. Auf jeden Fall kann aber, und das ist ein sehr wesentlicher Punkt, durch Gewinneinbehaltung in der Prosperität ein Polster für Zeiten rückläufiger Beschäftigung gebildet werden.

Diese über den engeren Bereich der sozialen Betriebsführung hinausreichenden Vorüberlegungen können mit den Worten eines amerikanischen Praktikers wie folgt zusammengefaßt werden: „Steady employment (if it can be attained) is economical. Steady operation is economical. Steady employment is socially important . . . The means to steady employment is this: Those of us in business must (it is a must) produce to a consumption line rather than a bying line . . .“³⁾

1) Nach außen gerichtete Maßnahmen

11) Bei Mehrbedarf an Arbeitskraft

Der mit anhaltender wirtschaftlicher Aufwärtsentwicklung sich durchweg vergrößernde Bedarf an Arbeitskraft trifft am Arbeitsmarkt auf ein umgekehrt

¹⁾ Schmidt F. „Betriebswirtschaftliche Konjunkturlehre“. (Vierte, erweiterte Auflage der Arbeit „Die Industriekonjunktur — ein Rechenfehler“), Berlin/Wien 1933, S. 151.

²⁾ Schmidt F. a. a. O., S. 117/118.

³⁾ Dupree R. R. (Procter and Gamble Company) „Management Planning for Employment Stabilization“, American Management Association, General Management Series 135, New York 1943; zitiert nach Scott W. D./Clothier R. C./Spriegel W. R. a. a. O., S. 509.

abnehmendes und stark ausgesuchtes Angebot. Dieser Umstand zwingt die Betriebe, soweit dem Arbeitskräftebedarf durch über den Betrieb hinausgreifende Maßnahmen abgeholfen werden soll, zu einem scharfen Wettbewerb um das noch verfügbare Arbeitspotential. Gegebenenfalls muß durch betriebliche Selbsthilfe¹⁾ versucht werden, zusätzliche Arbeitskraftreserven aufzuschließen. Insoweit diese Bemühungen nicht zufriedenstellend verlaufen, kann ein Ausgleich auch darin gefunden werden, betriebliche Aufgaben auf Fremde zu übertragen.

111) Arbeitsmarkt

Ein Vergleich der Erwerbsquoten (Verhältnis der Erwerbstätigen zu den nicht Erwerbstätigen erwerbsfähigen Alters) der Jahre 1925, 1935 und 1955 für Deutschland zeigt, und zwar sowohl für Männer als auch für Frauen, daß die Zahlen für die beiden erstgenannten Jahre nach dem zweiten Weltkrieg trotz steigenden Trends bislang nicht wieder erreicht wurden. Es wäre jedoch eine unzulässige Vereinfachung, daraus zu folgern, daß die Aktivierung bisher nicht Erwerbstätiger einen Mangel an Arbeitskraft am deutschen Arbeitsmarkt ausreichend beheben könnte. Im Gegenteil besteht ziemlich Einmütigkeit gerade darüber, daß auf Grund veränderter soziologischer Gegebenheiten hierin keine ausreichenden Quellen zusätzlicher Arbeitskraft gesehen werden dürfen. Wenig erfolgversprechend scheint auch der Vorschlag, auf ältere Arbeitskräfte zurückzugreifen. Von dessen mehr irrationaler als rationaler Ablehnung in der Praxis war bereits früher die Rede.

Die im folgenden aufgezählten sonstigen Möglichkeiten der Heranholung zusätzlicher Arbeitskräfte in die Betriebe sind vielfach nur vorübergehender Natur. Solche Arbeitskräfte sind im Vergleich zum Beschäftigtenstamm der betrieblichen Leistungsgemeinschaft viel weniger verbunden und bilden gleichsam den äußersten Ring der Gesamtbelegschaft, der nach Wegfall des Spitzenbedarfs als erster wieder abgebaut wird. Zudem handelt es sich dabei gewöhnlich um billige, nur kurzfristig angelehrte und beruflich minderqualifizierte Arbeitskräfte²⁾.

1111) Frauen

Gegen die Hoffnung, zusätzliche, und zwar zeitlich und qualitativ voll einsatzfähige Arbeitskraftreserven innerhalb der in der Bundesrepublik im erwerbsfähigen Alter stehenden 18,5 Mill. Frauen erschließen zu können, spricht auch die Erreichung des für einen hochindustrialisierten Staat als Faustregel geltenden Verhältnisses der Beschäftigten von zwei Drittel Männern zu einem Drittel Frauen (ohne rd. 3 Mill. selbständige Frauen). Das

¹⁾ Diesen Ausdruck verwendet Schmidt-Brücken in seinem Aufsatz „Selbsthilfe der Betriebe bei Mangel an Arbeitskräften“, In: Der Betriebs-Berater 1955, S. 201/202.

²⁾ Vgl. beispielsweise solche Entlassungen von je etwa 300 Werksangehörigen der NSU Werke AG, Neckarsulm, im Juli und August 1956 (nach einer Meldung der Süddeutschen Zeitung vom 6. Juli 1956).

zeigt die nachstehende Tabelle über die Erwerbstätigkeit der Frauen von 1939 bis 1956¹⁾:

Jahr	Bevölkerung 1.000 Personen	Weibliche Arbeitnehmer	Von 100 Arbeit- nehmern waren Frauen	Von 100 Frauen im er- werbsfähigen Alter waren Arbeitnehmer
1939	20.002	3.841	28,6	29,8
1950	25.345	4.168	30,1	25,5
1951	25.532	4.473	30,7	27,2
1952	25.734	4.658	31,1	28,1
1953	25.971	4.913	31,5	29,4
1954	26.234	5.214	32,0	30,9
1955	26.457	5.585	32,5	32,8
1956	26.735	5.982	33,1	34,7

Der Beschäftigtenanteil der Frauen in der Industrie, aufgeteilt nach Industriegruppen, beträgt²⁾:

Industriegruppe	Anteil der Frauen bei den			
	Angestellten		Arbeitern	
	Mai 1950	Mai 1957	Mai 1950	Mai 1957
Maschinenbau	23,4	28,5	6,6	9,0
Fahrzeugbau	25,8	28,6	8,3	9,2
Elektrotechnische Industrie	29,6	34,1	33,7	40,5
Feinmechanik und Optik	32,2	39,1	34,6	46,1
Sägeindustrie	19,8	22,7	5,9	11,7
Graphisches Gewerbe	25,9	33,1	14,3	24,9
Kunststoffverarbeitende Industrie	27,6	33,6	42,2	50,1
Ledererzeugende Industrie	25,6	32,9	22,2	29,8
Lederverarbeitende Industrie	37,7	45,4	65,1	71,3
Schuhindustrie	41,2	49,9	45,5	58,8
Glasindustrie	36,7	41,0	61,6	66,4
Feinkeramische Industrie	35,7	37,5	30,3	34,4
Holzverarbeitende Industrie	33,2	41,2	43,6	49,4
Tabakverarbeitende Industrie	24,3	27,4	16,4	25,6
Süßwarenindustrie	36,1	44,9	53,2	70,0
Brotindustrie	32,9	38,1	52,5	60,4
Nährmittelindustrie	29,6	36,0	59,3	61,9
Bekleidungsindustrie	43,6	50,5	85,5	88,4
Textilindustrie	34,7	38,3	59,2	62,8
Spielwarenindustrie	57,9	50,8	17,9	31,8
Schmuckwarenindustrie	40,7	45,7	73,2	76,8
Papierverarbeitende Industrie	30,6	35,7	83,0	85,1

Diese wenigen Hinweise über den Umfang der Frauenarbeit in der deutschen Industrie mögen genügen. Desgleichen ist an dieser Stelle nicht näher auf die Problematik der Erwerbstätigkeit verheirateter Frauen oder die Fra-

¹⁾ Quelle: Deutsche Zeitung und Wirtschaftszeitung vom 14. August 1957. Vgl. in diesem Zusammenhang auch Niemann U. „Erwerbstätigkeit und Arbeitslosigkeit der Frauen in Westdeutschland“. In: WWI-Mitteilungen 1956, S. 185-188.

²⁾ Quelle: Deutsche Zeitung und Wirtschaftszeitung vom 14. August 1957.

gen der beruflichen Gleichberechtigung der Frauen, obwohl sie in Deutschland ungleich aktueller sind als zum Beispiel in den USA, einzugehen. Was allerdings die Qualifikation der Frauenarbeit anbetrifft, von ihrem produktionstechnisch unentbehrlichen Anteil abgesehen, bleibt zu bemerken, daß die weitaus größere Zahl der weiblichen Angestellten und Arbeiter, auch im Ausland, nur in Stellungen mit geringen beruflichen Ansprüchen tätig ist. Einen Eindruck vermittelt die nachstehende gekürzte Tabelle¹⁾ über den prozentualen Anteil der Fach- und angelernten Arbeiterinnen an der Gesamtzahl der weiblichen Industriearbeiter (Ergänzung auf 100% = Hilfsarbeiterinnen):

Industriegruppe	1935	1950	1952	1954	1956
Bekleidungsindustrie	90,4	84,8	87,4	87,3	88,3
Flachdruckgewerbe	—	32,6	40,7	48,1	51,7
Papierverarbeitung	40,5	43,3	52,0	49,1	49,3
NE-Metallindustrie	39,1	38,5	39,9	46,0	43,3
Glasindustrie	21,1	23,9	26,7	30,2	28,6
Sägeindustrie	—	11,2	17,3	22,7	19,2
Musikinstrumenten- und Spielwarenindustrie	58,0	58,3	63,0	52,4	49,8
Lederverarbeitende Industrie	94,9	54,7	49,9	49,4	49,5
Metallverarbeitende Industrie	52,7	53,1	51,1	48,8	49,1
Nahrungs- und Genußmittelindustrie	71,6	48,4	44,6	39,4	36,1
Chemische Industrie	42,1	41,8	41,4	38,1	36,1
Holzverarbeitende Industrie	—	27,2	23,2	22,9	22,8
Gesamte Industrie	48,5	63,9	63,1	60,3	59,1

Nicht zuletzt hängt diese fachliche Minderqualifikation mit der körperlich und gesundheitlich schwächeren Konstitution der Frau zusammen. So haben arbeitsphysiologische Untersuchungen ergeben, daß Frauen bei schwerer Arbeit nur etwas über die Hälfte der vergleichbaren Leistung eines Mannes erreichen. Vielfach werden aber auch von Frauen sich wiederholende, geistig nicht anstrengende Tätigkeiten schwierigen und abwechselnden Aufgaben vorgezogen.

Dementsprechend überwiegen unter den weiblichen Arbeitslosen „bei weitem die Hilfskräfte, die völlig Ungelernten, die kurzfristig Angelernten oder Frauen, die nur für einfache und leichte Arbeitsleistungen in Betracht kommen. Echte qualifizierte Fachkräfte sind relativ wenig vorhanden, allenfalls in bestimmten Ueberschußberufen, in denen es wiederum an Stellenangebot fehlt. Gerade auf dem Arbeitsmarkt der Frauen passen Arbeitsangebot und Arbeitsnachfrage sehr schlecht zueinander“²⁾. Besondere Bedeutung für den eventuellen Aufschluß weiblicher Arbeitskraft für Zeiten

¹⁾ Quelle: Deutsche Zeitung und Wirtschaftszeitung vom 14. August 1957.

²⁾ Siebrecht V. „Arbeitsmarkt und Arbeitsmarktpolitik in der Nachkriegszeit“, Stuttgart 1956, S. 207/208.

des wirtschaftlichen Aufschwungs kommt also neben speziellen, auf die weibliche Leistungsfähigkeit abgestellten Arbeitsbedingungen der betrieblichen und überbetrieblichen Ausbildung zu.

Schon die Tatsache, daß die Frauen im Durchschnitt eine etwas niedrigere Arbeitszeit als die Männer aufweisen¹⁾, bestärkt jedoch die Annahme, daß eine echte Quelle zusätzlich verfügbarer Arbeitskraft, eben für spezielle Frauenbeschäftigungen, in der Teilzeitarbeit, vor allem verheirateter Frauen, liegen könnte; zumal weibliche Arbeitskräfte überhaupt stark zu kurzfristiger Arbeit oder zu Saisonbeschäftigung neigen, von der die Teilzeitarbeit allerdings begrifflich zu unterscheiden ist. Tatsächlich liegt ein gewisses derartiges Arbeitsangebot für Bereiche mit mehr oder weniger qualifizierten Berufskennntnissen vor²⁾, und zwar von derzeit nicht berufstätigen, nicht unbedingt auf Verdienst angewiesenen Frauen. Von den Betrieben verständlicherweise abgelehnt wird nur die Teilzeitarbeit im entlastenden Sinne, wenn nämlich seit geraumer Zeit in den Betriebsablauf eingegliederte Frauen auf diese Arbeitsform überwechseln wollen. Häufig sind an Teilzeitarbeit interessierte Frauen mit dieser angestrebten Tätigkeit früher, zum Beispiel vor ihrer Verheiratung, ganztätig beschäftigt gewesen. In der Gegenwart liegen, wie Heitbaum³⁾ ausführt, durchaus positive Erfahrungen damit in Dienstleistungsbetrieben (Bundespost, Städtische Straßenbahnen), im Einzelhandel (Kaufhäusern) und im Handwerk vor; nach Heitbaums Untersuchung bestehen auch keine grundsätzlichen arbeits- und sozialrechtlichen Hemmnisse, obgleich bestimmte Voraussetzungen erst noch zu klären sind, zum Beispiel was den Hausarbeitstag betrifft. Die deutsche Industrie zeigt sich der Teilzeitarbeit gegenüber noch zurückhaltend; die Einführung wäre technisch zwar ohne weiteres möglich, würde jedoch einschneidende betriebsorganisatorische Maßnahmen erfordern. Als Begründung für diese Meinung in der Industrie berichtet Heitbaum im einzelnen, daß man den Produktionsablauf von allen Zufälligkeiten, die aus der Teilzeitarbeit entstehen könnten, freihalten will und, insbesondere bei Kapitalintensität, freihalten muß. Solche Störungen können etwa dadurch hervorgerufen werden, daß die Meister nicht daran gewöhnt sind, in einer Schicht⁴⁾ zwei verschiedene Personen, die dann nacheinander tätig sind, am gleichen Arbeitsplatz zu beaufsichtigen; dazu kommt der doppelte Anfall weniger produktiver Anlaufzeit innerhalb einer Schicht. Die entscheidenden Ueberlegungen für die Einführung von Teilzeitarbeit liegen also bei der Kostenbetrachtung. Es muß sich nämlich erst praktisch erweisen, ob die höheren Kosten, die Teilzeitarbeiterinnen gegenüber Vollarbeiterinnen verursachen, durch eine

¹⁾ Vgl. hierzu „Ungleichmäßige arbeitszeitliche Beanspruchung der männlichen und weiblichen Fach- und Hilfsarbeiter“. In: WWI-Mitteilungen 1955, S. 34-36.

²⁾ Vgl. hierzu Pohl K. „Teilzeitarbeit für Frauen“. In: Bundesarbeitsblatt 1955, S. 900-903.

³⁾ Heitbaum H. „Teilzeitarbeit der Frauen“. In: WWI-Mitteilungen 1956, S. 217-221.

⁴⁾ Vorschläge zur Schichtgestaltung bringt Heitbaum H. a. a. O., S. 219, ferner in: „Mehrschichtenarbeit in der Industrie und die 40-Stunden-Woche“. In: WWI-Mitteilungen 1955, S. 129-137.

höhere Arbeitsleistung ausgeglichen werden. Das wird am ehesten dort erreicht werden können, wo den Teilzeitarbeiterinnen möglich ist, die Höhe ihrer Leistung in starkem Maße selbst zu beeinflussen; dann ließe sich das Energiepotential, das nur auf die halbe Tageszeit angewendet wird, unter Umständen günstiger auf die Arbeitsaufgaben verteilen.

Daß die Teilzeitarbeit von der Industrie bislang nur als Notlösung angesehen wird, läßt sich auch schon daraus erkennen, daß man der Teilzeitarbeiterin immer die Umstellung zur Vollarbeiterin offen läßt, ja diese Umstellung fördert. Zusammenfassend darf aber dennoch in der Teilzeitarbeit von Frauen eine brauchbare Arbeitsmarktreserve, insbesondere für spezifische Frauentätigkeiten, gesehen werden.

1112) Ausländer

Ein weiterer Ausweg bei personellem Mehrbedarf scheint in der Anwerbung ausländischer, vorwiegend italienischer Arbeiter, zu liegen, die speziell für deutsche Industriebetriebe durch ein in den gleichfalls interessierten Ländern Schweiz und Frankreich höheres Lohnniveau erschwert ist. Doch darf dieser internationale Ausgleich nicht überschätzt werden, da er gerade den gegenwärtig in Deutschland zum Beispiel gegebenen Bedarf an Fach- und qualifizierten Industriearbeitern nicht zu decken vermag: eben auf Grund des agrarischen Charakters der südeuropäischen Länder, die, abgesehen von einer kleinen Minderheit japanischer Fremdarbeiter, für die Zurverfügungstellung von Arbeitskräften einzig in Betracht kommen. Soweit für die Industrie ein solches Angebot also überhaupt geeignet ist, dürften in erster Linie nur die Baustoffindustrie, der Bergbau und die Bauwirtschaft angesprochen werden¹⁾. Liegen schon die beruflichen Anforderungen in der Industrie gegenüber der Qualifikation des Angebots hoch, so treten dazu noch Schwierigkeiten aus den Sprachverschiedenheiten und noch offene, politische Fragen der sozialen Sicherheit solcher Wanderarbeiter²⁾. Hierüber sind allerdings im Zuge der Liberalisierung der nationalen Arbeitsmärkte zum Zwecke der europäischen Integration über die OEEC die ersten zwischenstaatlichen Vereinbarungen bereits getroffen, beispielsweise hinsichtlich der Freizügigkeit der Montanfacharbeiter³⁾.

Meinungsaussagen der Industrie wie auch amtliche Stellungnahmen deuten darauf hin, daß vorerst nur ein akuter Bedarf die Einstellung solcher beschränkt verwendbarer und somit auch verhältnismäßig teurer ausländischer Arbeiter veranlassen könnte. Tatsächlich blieben bis jetzt die Wünsche der Betriebe auf Vermittlung italienischer Arbeiter weit hinter den ursprüng-

¹⁾ So Siebrecht V. in „Kräftig belebter Arbeitsmarkt“. In: Deutsche Zeitung und Wirtschaftszeitung vom 16. März 1957.

²⁾ Ein Verzeichnis, Stand 1. Juni 1953, der 103 getroffenen Uebereinkommen der Internationalen Arbeitsorganisation enthalten, nach Sachgebieten geordnet, die WWI-Mitteilungen 1953, S.130-134. Vgl. dazu auch Unbehauen H. „Die Internationale Arbeitsorganisation — Aufgabe und Konstruktion“. In: WWI-Mitteilungen 1953, S.107-110.

³⁾ „Beginnende Liberalisierung des Arbeitsmarktes in den im Europäischen Wirtschaftsrat vertretenen Staaten“. In: Der Betriebs-Berater 1956, S. 405.

nischen Ankündigungen zurück¹⁾). Insgesamt wurden in der ersten Jahreshälfte 1956 rund 10 000 italienische Arbeiter, darunter 5800 in der Landwirtschaft, untergebracht²⁾). Vielleicht wird die Industrie zunächst auch noch Erfahrungen abwarten wollen.

Eine bessere Aussicht könnte darin liegen, vom sogenannten Wander- und Saisonarbeiter zum ausländischen Dauerarbeiter zu finden. Ein derartiger Versuch wird gegenwärtig von einer großen deutschen Zechengesellschaft in Walsum durchgeführt, wo binnen zwei Jahren etwa tausend Bergleute aus Norditalien angesiedelt werden sollen; das geschieht durch Gründung einer kleinen italienischen Siedlung am Ort für die ganzen Familien, mit einer italienischen Schule, italienischen Lehrkräften, kurz: durch Bildung einer geschlossenen italienischen Arbeits- und Lebensgemeinschaft³⁾.

1113) Leiharbeiter

Knappe Arbeitskraftreserven lassen erwägen, ob in Zeiten vorübergehenden Auftragsrückgangs nicht nur die Stammbeslegschaft sondern die ganze Belegschaft gehalten werden soll. So ist in Einzelfällen die Methode aufgefunden, daß Unternehmer bei Produktionseinschränkungen im eigenen Betrieb darangehen, freie Arbeitskräfte kurzfristig auszuleihen. Auf diese können günstiger beschäftigte Betriebe mit nur vorübergehend erhöhtem Arbeitskräftebedarf bei ähnlichen Arbeitsaufgaben gegebenenfalls zurückgreifen.

Den ausgeliehenen Arbeitskräften entsteht dadurch kein Nachteil in ihren Rechten aus dem Arbeitsvertrag; im Gegenteil kann für sie auf diese Weise Kurzarbeit vermieden werden, denn sie bleiben unverändert in festem Arbeitsverhältnis. Die Bundesanstalt für Arbeitsvermittlung und Arbeitslosenversicherung nennt für den Monat August 1957 eine Zahl von 30 000 ihr bekannter derartiger Fälle der Aushilfe von sogenannten Leiharbeitern in fremden Betrieben⁴⁾.

Die von Gewerkschaftsseite gegen die Leiharbeit in jüngerer Zeit vorgebrachten Bedenken richten sich nicht gegen die oben näher bezeichnete Institution. Sie beziehen sich vielmehr gegen private Arbeitsvermittler, sogenannte Leihunternehmer, die Gelegenheitsarbeiter, zum größten Teil wohl Schwarzarbeiter, den Betrieben je nach Bedarf für kürzere Zeit zur Verfügung stellen. Verlässliche Zahlen darüber sind nicht bekannt. Weitere Ausführungen zu diesem Mißbrauch im sozialrechtlichen Sinne erübrigen sich jedoch, da seit April 1957 jede private berufliche Arbeitsvermittlung ohne Auftrag der Bundesanstalt für Arbeitsvermittlung und Arbeitslosenversicherung von Gesetzes wegen verboten ist (gemäß § 35 in Verbindung mit § 54 AVAVG).

¹⁾ Vgl. hierzu Siebrecht V. „Arbeitsmarkt und Arbeitsmarktpolitik in der Nachkriegszeit“, Stuttgart 1956, S. 252-253.

²⁾ Nach einer Meldung der Deutschen Zeitung und Wirtschaftszeitung vom 29. August 1956.

³⁾ Vgl. einen Bericht der Süddeutschen Zeitung vom 16./17. März 1957.

⁴⁾ Quelle: Deutsche Zeitung und Wirtschaftszeitung vom 18. September 1957.

1121) Fremdaufträge

Im Wesen identisch, doch verschieden in ihrer organisatorischen Auswirkung, sind die beiden im folgenden genannten Möglichkeiten der Regulierung eines zusätzlichen Arbeitskräftebedarfs.

Arbeitskräfte können entweder für vorrangige betriebliche Aufgaben freigestellt oder bei Beschaffungsschwierigkeiten auch dadurch ersetzt werden, daß man bislang vom Betrieb selbst wahrgenommene Aufgaben als Lohnaufträge auf fremde Betriebe verlagert. Solche Betriebe nehmen dann, je nach dem in Anspruch genommenen Kapazitätsanteil, mehr oder weniger den Charakter von Hilfsbetrieben an, wobei die arbeitsmäßige Verknüpfung auch durch kapitalmäßige Beteiligung unterstrichen werden kann. Hier ist jedoch vor allem an die bei Ueberbeschäftigung zeitweilige Vergabe von wert- und mengenmäßig kleinen Lohnaufträgen für Neben- oder Teilleistungen an unabhängige Betriebe gedacht, die nach Beseitigung der Personalengpässe in den eigenen Betrieb wieder zurückgenommen werden. Man kann hier von einem externen Beschäftigungsausgleich sprechen, der allerdings Risiken durch Abhängigkeiten in der eigenen Leistungsbereitschaft mit sich bringt.

1121) Vergabe von Reparaturarbeiten

Gelegentlich verhindert eine drängende Beschäftigungslage die sonst in eigener Regie üblichen, notwendigen Instandhaltungs- und Reparaturarbeiten an der sachlichen Betriebsausrüstung. Solche Arbeiten können gegebenenfalls an Handwerker oder sonstige Dienstleistungsbetriebe vergeben werden. Auf diese Weise wird die sogenannte Nebenarbeitszeit, wenn man darunter nicht die Zeit für die Nachholung mißlungener Arbeitsgänge versteht, weitgehend aus der Fertigungszeit im Sinne der Arbeiten des Verbandes für Arbeitsstudien (REFA) herausgenommen¹⁾. Ein Beispiel bietet die bei den Verwaltungen von Großbetrieben übliche Vergabe der Reinigungs-, Instandhaltungs- und Reparaturarbeiten an ihren Schreib- und Rechenmaschinen.

1122) Ausgliederung arbeitsintensiver Fertigungsstufen

Mit Einschränkungen kann die Tätigkeit des Heimarbeiters²⁾ als Beispiel für die Ausgliederung rein manueller Arbeiten aus dem industriellen Fertigungsprozeß genannt werden. Es läßt sich daraus die Möglichkeit erkennen, Teile der bisherigen Eigenproduktion in Zeiten der Arbeitskräftknappheit im Lohnauftrag an fremde Betriebe zu vergeben. Daneben kann auch überlegt werden, ob bisher selbst erstellte Teile von fremden Betrieben zugekauft werden sollen. Das gilt für eine vertikale Fertigungsstufe in gleichem Maße wie für eine Teilleistung, die anschließend nur noch montiert werden

¹⁾ Vgl. dazu Rößle K. a. a. O., S. 162.

²⁾ Rechtliche Bestimmungen über seine Beschäftigung enthält vor allem das Bundesheimarbeitergesetz vom 14. März 1951; eine Begriffsbestimmung findet sich bei Bülow F. „Wörterbuch der Wirtschaft“, Stuttgart 1954, S. 202.

soll. Für die soziale Betriebsführung bringt eine solche Maßnahme mit sich, daß bislang relativ fixe Personalkosten in mit dem Zulieferbedarf variable, und zwar meist proportionale Kosten umgewandelt werden.

Die Ausgliederung von bisher selbst durchgeführten Aufgaben und ihre Vergabe an Fremde muß noch eingehender unter dem Gesichtspunkt der Kostengestaltung gewürdigt werden. Neben dem Vorteil der Einsparung knapper Arbeitskraft ist nämlich denkbar, daß Kostenprogressionen in bisher überbeschäftigten Betriebsteilen abgebaut werden können. Die Beseitigung solcher Engpässe in der Produktion kann weiter zur Folge haben, daß auch die Leistungsfähigkeit der diesen Stufen vor- und nachgeordneten Betriebsabteilungen erheblich verbessert wird.

12) Bei Minderbedarf an Arbeitskräften

Ist es in Zeiten des wirtschaftlichen Aufstiegs hauptsächlich die Knappheit der verfügbaren Arbeitskraft, so bedingen bei rückläufiger Beschäftigung vor allem die geschilderten arbeitsrechtlichen Hemmnisse für einen Personalabbau die Erstarrung der sozialen Betriebsführung. Dementsprechend sind die nach außen gerichteten Maßnahmen bei Minderbedarf an Arbeitskräften beschränkt.

121) Vorzeitige Ruhestandsversetzung älterer Arbeitskräfte

Für eine verfrühte Ruhestandsversetzung längeredienter, älterer Arbeitskräfte im Falle eines personellen Ueberhangs ist eine betriebliche Altersversorgung nicht vorauszusetzen. Bestehen keine solchen Rückstellungsfonds oder eine spezielle Versorgungskasse, so kann vom Betrieb bis zum Zeitpunkt des Rentenanspruchs aus der staatlichen Sozialversicherung¹⁾ ein Uebergangsgeld zu Lasten der laufenden Rechnung gewährt werden. Steuerliche Vorteile für eine solche einmalige Abfindung vermögen die Härte einer Lohn- oder Gehaltsschmälerung für den Ausscheidenden teilweise auszugleichen. Dieses Verfahren findet, vor allem für Geringqualifizierte, in der Praxis häufig Anwendung.

122) Beschaffung eines anderen Arbeitsplatzes

Wie früher kurz angedeutet, bleibt es den Vertragspartnern eines Arbeitsverhältnisses, unter Umgehung der allgemeinen Kündigungsschutzbestimmungen, vom Gesetz grundsätzlich unbenommen, sich über dessen Auflösung zu einigen. Einer solchen gütlichen Einigung kann im Einzelfall die freiwillige Gewährung einer Abfindung und die Besorgung eines externen Arbeitsplatzes durch den Arbeitgeber sehr dienlich sein. In der Regel handelt es sich hierbei zwar nur um einen Personalabbau im kleinen, der aber auch im großen angewendet werden kann; hier sei nur an die vor einiger Zeit erfolgte Uebernahme eines Betriebes der Henschel und Sohn GmbH in Kassel einschließlich des Personals durch die Volkswagenwerke GmbH

¹⁾ Invaliden- (Knappschafts-) und Angestelltenversicherung, gleichgültig, ob Pflichtversicherung oder freiwillige Weiterversicherung bei Ueberschreitung der Einkommensgrenze für die Versicherungspflicht.

erinnert. Auch bei nachträglich festgestellter, mangelnder fachlicher oder sozialer Eignung des zu Vermittelnden wird häufig von dieser Maßnahme Gebrauch gemacht, soweit nicht für die Dauer der Probezeit besondere Abmachungen gelten. Ferner wird dieses Verfahren bei höheren Angestellten des öfteren praktiziert. Ein Entlassungsgespräch ist dafür nicht nur aus menschlichen und betriebssozialen Ueberlegungen wünschenswert, sondern kann gleichzeitig der beruflichen Entwicklung des früheren Mitarbeiters recht förderlich sein.

123) Entlassung

Wenn die genannten, nach außen gerichteten Maßnahmen elastischer sozialer Betriebsführung sowie später zu besprechende, nach innen gerichtete Maßnahmen bei personellem Minderbedarf nicht zu einer tragbaren Lösung ausreichen, bleibt nur die Entlassung von Arbeitnehmern mit all den dargestellten Einschränkungen in der Handlungsfreiheit auf Grund der arbeitsrechtlichen Kündigungsschutzbestimmungen.

Gelegentlich werden betriebliche Beihilfen an solchermaßen Betroffene ausbezahlt, die zusammen mit den Leistungen der staatlichen Arbeitslosenversicherung die Existenz der zu Entlassenden bis zur Wiederbeschäftigung sichern. Nicht zuletzt rechtfertigt eine solche Sozialleistung die rational begründete Hoffnung, nach Ueberwindung des Beschäftigungsrückganges wieder auf diese Arbeitskräfte zurückgreifen zu können. Durch eingesparte Anlernkosten für andere Arbeitskräfte gleichen sich diese Aufwendungen auf längere Sicht im übrigen in gewissem Umfange wieder aus. Damit in Verbindung stehen, worauf Heyde¹⁾ hinweist, kleinere Unterstützungsbeträge von Gewerkschaftsseite, die diese für ihre ohne eigenes Verschulden erwerbslos gewordenen Mitglieder gelegentlich bereitstellen.

Trotz des in Einzelfällen damit getriebenen Mißbrauchs erweist sich hier die Bedeutung der staatlichen Sozialversicherung für zwangsläufig aus dem Wirtschaftsprozess ausgegliederte Menschen. Grundlage ist das Gesetz über Arbeitsvermittlung und Arbeitslosenversicherung vom 3. April 1957 (AVAVG) nebst dem dazu ergangenen Gesetz zur Änderung und Ergänzung des Gesetzes über Arbeitsvermittlung und Arbeitslosenversicherung vom 27. Juli 1957. Danach hat Anspruch auf Arbeitslosengeld, wer arbeitslos ist, das heißt, wer berufsmäßig in der Hauptsache als Arbeitnehmer tätig zu sein pflegt, aber vorübergehend nicht in einem Beschäftigungsverhältnis steht (§ 74 in Verbindung mit § 75 I AVAVG); geringfügige Beschäftigung im Sinne des § 66 AVAVG ist dieser Eigenschaft nicht schädlich (§ 76 II AVAVG). Die sogenannte Arbeitslosenunterstützung besteht aus einem Hauptbetrag, der sich nach der Höhe des früheren Arbeitseinkommens richtet, und aus den Familienzuschlägen für Angehörige des Arbeitslosen (§§ 89 und 90 AVAVG). Ist die Anwartschaft auf Arbeitslosenunterstützung erloschen oder nicht erfüllt und liegt Bedürftigkeit vor (§ 145 AVAVG), so tritt die Arbeitslosenfürsorge ein; diese bemißt sich wie die Arbeitslosenunterstützung

¹⁾ Heyde L. a. a. O., S. 194.

grundsätzlich nach dem früher bezogenen Entgelt und zerfällt gleichfalls in einen Hauptbetrag und Familienzuschläge (§ 148 AVAVG). Auf die Möglichkeit für die Arbeitsämter, zusätzliche Arbeitsgelegenheiten aus Mitteln der Arbeitslosenversicherung dadurch zu schaffen, daß der Arbeitslose im Rahmen der sogenannten wertschaffenden Arbeitslosenhilfe für gemeinnützige Arbeiten eingesetzt wird (§§ 140 ff. AVAVG), ist in diesem kurzen Exkurs abschließend nur hinzuweisen.

Unumgängliche Entlassungen, insbesondere wenn es sich um eine größere Personenzahl handelt, sollten aus humanitären und betriebssozialen Gründen keinesfalls wahllos vorgenommen werden. Im Interesse sozialer Verantwortung, der inner- und außerbetrieblichen Meinung über den Betrieb sowie der weiteren betrieblichen Leistungsbereitschaft ist es notwendig, ein Prinzip erkennbar und verständlich zu machen und auch danach zu handeln. Man kann nach dem Lebensalter entlassen oder nach der Dauer der Betriebszugehörigkeit, ferner nach sozialen Merkmalen, zum Beispiel zunächst Doppelverdiener ausstellen. Vor allem aber wird man aus Wirtschaftlichkeitsüberlegungen der Qualifikation und der Position innerhalb der Betriebsgemeinschaft im Hinblick auf den künftigen Betriebsablauf größte Aufmerksamkeit schenken müssen. Argwohn und Unsicherheit der Belegschaft auf Grund solchen Vorgehens wirken unmittelbar weiter auf den Leistungswillen und die Leistungsfähigkeit jedes bleibenden Einzelnen¹⁾.

Im übrigen ist in diesem Zusammenhang die Möglichkeit nicht zu übersehen, einen notwendigen Personalabbau auf indirekte Weise durch Zurückhaltung bei Neueinstellungen zu erreichen. Wie früher ausgeführt, besteht ein laufender Bedarf an Arbeitskräften infolge Fluktuation, innerbetrieblichem Aufstieg sowie Ausscheidens wegen Alters, Krankheit, Unfall und Tod.

Um vorbeugend Elastizität für die soziale Betriebsführung zu gewährleisten, bietet sich als einziges Mittel eine entsprechende Abfassung der abzuschließenden Arbeitsverträge. Doch auch die Reichweite dieser Maßnahme ist begrenzt, denn der Arbeitsvertrag baut seinem Inhalt nach, wie Mueller rechtshistorisch darstellt²⁾, weniger auf dem Schuldverhältnis als auf der Einordnung im Betrieb auf, der ein Fürsorge- und Treueverhältnis zugrunde liegt. Für den Arbeitsvertrag ist also zu fragen, ob er, unter Berücksichtigung der tariflichen Bestimmungen und der gleichfalls kollektiv festgesetzten betrieblichen Arbeitsbedingungen, trotz der bestehenden arbeitsrechtlichen Bindungen eine beschränkte Elastizität gewährleisten kann. Für derartige Vorbehalte seitens des Arbeitgebers kommt, abgesehen von den Arbeitsverträgen mit höheren Angestellten, eigentlich nur die betriebliche Arbeitsordnung in Betracht. Denn der wesentliche Inhalt von Arbeitsverhältnissen, der an sich von Gesetzes wegen vertraglichen Vereinbarungen weithin vorbehalten ist, wird in der Praxis durchweg kollektiv geregelt und die tariflichen Uebeeinkommen sind wiederum dem Einfluß einzelner Betriebe einer Branche mehr oder weniger entzogen. Soweit nicht auch diesen tarifvertragliche

¹⁾ So sinngemäß dargestellt bei Yoder D. a. a. O., S. 600.

²⁾ Mueller F. H. „Soziale Theorie des Betriebes“, Berlin 1952, vor allem S. 58-73.

Vereinbarungen entgegenstehen, bleiben also nur die allgemeinen Betriebsvereinbarungen. Dabei ist an folgende Einzelpunkte zu denken¹⁾:

a) Vereinbarung einer Probezeit.

Das kann durch folgende Klausel ausgedrückt werden: „Ihre Einstellung erfolgt zunächst befristet, es sei denn, es ist etwas anderes mit Ihnen schriftlich vereinbart. Das zunächst befristete Arbeitsverhältnis gilt als Probezeit und beträgt in der Regel bei gewerblichen Arbeitnehmern (Lohnempfängern) 12 Wochen und bei Angestellten 3 bis 6 Monate. Spätestens 1 Monat vor Beendigung des befristeten Arbeitsverhältnisses werden wir uns mit Ihnen verständigen, ob und unter welchen Bedingungen das Arbeitsverhältnis fortgesetzt wird. Erfolgen keine Erklärungen, so endet das Arbeitsverhältnis, ohne daß es einer Kündigung bedarf, mit Ablauf der Frist. Wirken Sie auch selbst rechtzeitig auf eine Klarstellung hin“.

b) Vereinbarungen über innerbetriebliche Versetzungen.

Als Beispiel folgende Klausel: „Soweit es aus betrieblichen Gründen notwendig ist, haben Sie nach gegenseitiger Aussprache mit der Personalabteilung auch eine andere als die für Sie ursprünglich vorgesehene Tätigkeit auszuüben“.

c) Vereinbarung der Kündigungsfristen.

In der Regel ist hier eine Verkürzung gegenüber den tarifvertraglichen Mindestbedingungen nur für die Aenderungskündigung möglich, etwa mit folgender Klausel: „Die verlängerten Kündigungsfristen gelten nicht für bloße Aenderungen der Arbeitszeitdauer und Arbeitszeitlage, bei der Einführung von Kurzarbeit und freien Arbeitstagen, bei Aenderung der Entlohnung, bei Versetzungen an andere Arbeitsplätze und bei vorübergehenden Betriebsunterbrechungen. In diesen Fällen gilt die gesetzliche Kündigungsfrist, soweit nicht tariflich eine günstigere Regelung besteht“.

d) Vereinbarung über die Einführung von Kurzarbeit.

Folgendes Beispiel: „Liegen zwingende betriebliche Gründe vor, so kann unter Einschaltung des Betriebsrats im Rahmen der gesetzlichen und tariflichen Bestimmungen eine Verkürzung der regelmäßigen Arbeitszeit für einzelne Abteilungen oder den gesamten Betrieb oder für bestimmte Gruppen von Beschäftigten angeordnet werden. Die Einführung von Kurzarbeit soll 6 Tage vorher angekündigt werden, es sei denn, daß der Tarifvertrag etwas anderes bestimmt“.

e) Vereinbarungen über Mehr-, Nacht-, Sonn- und Feiertagsarbeit.

Beispielsweise durch Aufnahme nachstehender Klausel: „Sie sind verpflichtet, vom Vorgesetzten als notwendig angesehene und angeordnete Mehr-, Nacht-, Sonn- und Feiertagsarbeit im Rahmen der gesetzlichen und tariflichen Bestimmungen unter Zurücksetzung aufschiebbarer privater Interessen zu leisten“.

¹⁾ Die folgenden, zitierten Beispiele sind gültigen Arbeitsordnungen entnommen.

Die erwähnte und durchweg in Anspruch genommene Gestaltungsmöglichkeit für Verträge mit höheren Angestellten scheidet für diese Betrachtung aus, da sie durchweg Vergünstigungen bringt, um solche Personen besonders stark an den Betrieb zu binden; die in diesen Verträgen interessanten Wettbewerbsklauseln sind für die Elastizität der sozialen Betriebsführung im hier dargestellten Sinne nur von untergeordneter Bedeutung.

2) Nach innen gerichtete Maßnahmen

Aus dem Ergebnis der bisherigen Untersuchungen über die Versuche, die soziale Betriebsführung durch nach außen gerichtete Maßnahmen elastischer zu gestalten, kann gefolgert werden, daß das Schwergewicht der darzustellenden elastischen Maßnahmen weniger bei den nach außen als den nach innen gerichteten liegen wird. Vorweg darf auch schon bemerkt werden, daß die anschließend im einzelnen zu behandelnden Maßnahmen auf den ersten Blick oft mehr die ihnen gleichzeitig immanente soziale Seite gegenüber dem elastisch-wirtschaftlichen Aspekt hervorheben. Die Betrachtung würde aber unvollständig bleiben, wenn beispielsweise die Ausbildung des Führungsnachwuchses nur unter betriebstraditionellen oder fürsorglichen Gesichtspunkten gesehen wird. Diese Gedanken decken sich im Wesen mit der von Hax¹⁾ vertretenen Auffassung, daß je langfristiger die wirtschaftliche Sicht sei, desto intensiver die soziale Einstellung werde, eine Ansicht, die von einem anderen bekannten Schüler Eugen Schmalenbachs im persönlichen Gespräch dahingehend bekundet wurde, daß wenn Schmalenbach heute noch lebte, er sich wohl recht eingehend mit den Fragen der betrieblichen Personalwirtschaft beschäftigen würde.

21) Bei Mehrbedarf an Arbeitskraft

Bei Unergiebigkeit des Arbeitsmarktes, wie sie eben dargestellt wurde, oder um sich von solchen nur wenig beeinfluszbaren Daten unabhängig zu machen, ist die soziale Betriebsführung zur Befriedigung eines Mehrbedarfs an Arbeitskraft somit vorwiegend darauf angewiesen, innerbetriebliche Maßnahmen zu ergreifen. Und zwar bieten sich dafür Möglichkeiten durch eine Verlagerung der Arbeitsaufgaben innerhalb des betrieblichen Arbeitsvolumens oder durch eine intensivierte Auslastung dieses betrieblichen Arbeitsvolumens, sowohl durch personen- als auch sachbezogene Maßnahmen.

211) Umgliederung der Arbeitszuteilung

Zunächst ist zu prüfen, ob ein vorübergehender Engpaß durch die zeitliche und räumliche Umlagerung der gegebenen Arbeitsaufgaben beseitigt werden kann.

2111) Zeitliche Arbeitsverlagerung

Es läßt sich technisch wie wirtschaftlich gelegentlich ohne weiteres vertretend, turnusmäßig anfallende Arbeiten zeitlich aufzuschieben. Das trifft in gewis-

¹⁾ Im Tenor klingt das an in seinem Aufsatz „Betriebliche Sozialpolitik als Teilbereich der Unternehmungspolitik“. In: ZthF 1955, S. 1-21.

sem Umfange zu für laufende Instandhaltungs-, Reparatur- und Ueberholungsarbeiten, die aus den Zeiten voller Kapazitätsauslastung in Zeiten der Unterbeschäftigung hinübergenommen werden können. Allerdings darf eine solche Ueberbeanspruchung die normale Leistungsbereitschaft nicht gefährden; auch soll die maschinelle Ausrüstung darunter nicht übermäßig leiden.

Hierher gehört ferner die zeitliche Einstufung der eingegangenen Aufträge nach ihrer Dringlichkeit, da diese doch nur selten alle zum gleichen Zeitpunkt fällig sind. Außerdem kann durch entsprechende Vertragsabschlüsse mit den Kunden und durch exakte Arbeitsvorbereitung und Terminplanung auf die soziale Betriebsführung Einfluß genommen werden.

An dieser zeitlichen Umschichtung in der Folge der Erledigung von Aufträgen hat durch seine Arbeitszuteilung selbst noch der einzelne Meister und Abteilungsleiter eine gewisse Dispositionsreserve, die bei einer solchen Beschäftigungsausweitung des Betriebes nutzbar gemacht werden kann. Solche zum Teil latente Dispositionsreserven liegen zum Beispiel in einer geschickten Berücksichtigung von in den durch Tages- oder Wochenzeit, Stimmungslage und Leistungskurve¹⁾ des einzelnen Arbeiters gegebenen subjektiven Leistungsfaktoren.

2112) Räumliche Arbeitsumlagerung

Die räumliche Arbeitsumlagerung als der eigentliche Beschäftigungsausgleich ist branchenmäßig für verschiedene Betriebe durch die Auftragseigenart mehr oder weniger zwangsläufig. Dafür ein Beispiel, das Riebel aufführt²⁾. Der Hochbaubetrieb, für den die Arbeitsstätte mit dem Standort der zu erbringenden Leistung zusammenfällt, hat sich dem Wachstum eines Baues kontinuierlich anzupassen. „Für die Arbeiten des Ausschachtens, der Fundamentierung, des Betonierens und der Armierung, des Mauerns und des Ausbaues sind teilweise immer wieder andere Geräte, Maschinen, Baustoffe und Arbeitskräfte nötig. Soweit zum Beispiel Ausschachtungsarbeiten nicht mit Hilfe von Baggern vorgenommen werden, kommen auf einen Facharbeiter bis zu etwa 10 Hilfsarbeiter, während bei Maurerarbeiten zwischen 1 und 4 Hilfsarbeiter einer Fachkraft zur Seite stehen“. Je nach dem Stadium des Baues sind also mehr oder weniger Arbeitskräfte oder Maschinen einzusetzen. Oft werden für eine rasche Erledigung von Zwischenarbeiten, beispielsweise das Einziehen von Decken, zusätzliche Arbeitskolonnen erforderlich. Deshalb „sind die Bauunternehmungen bestrebt, möglichst mehrere Bauten in verschiedenen Stadien zu erstellen, um dadurch einen gewissen Ausgleich im wechselnden Einsatz der Arbeitskräfte und Maschinen innerhalb der Unternehmung zu erreichen“. Wenn dieser innerbetriebliche Aus-

¹⁾ Vgl. auch Bertschinger-Spörri H. „Persönliche Arbeitsgestaltung als wichtigster Beitrag des Mitarbeiters zum Betriebsklima“. In: Nadig R./Harmsen R./Gerathewohl F. „Leistungssteigerung und Betriebsklima“, Darmstadt 1954, S. 100-127.

²⁾ Riebel P. a. a. O., S. 59/60. Ein weiteres in diesem Sinne aussagekräftiges Beispiel findet sich a. a. O., S. 33-35.

gleich nicht hinreicht, „werden zwischen befreundeten Firmen auch oft die Stamarbeiter ausgeliehen, um so einen Beschäftigungsausgleich bei wechselndem Charakter der Arbeit zu erreichen. Die Hilfsarbeiter werden praktisch nur für eine bestimmte Baustelle eingestellt und nach Beendigung eventuell entlassen. Entsprechend diesen besonderen Verhältnissen im Baugewerbe ist tariflich eine dreitägige Kündigungsfrist festgelegt. Die einzelnen Hilfsarbeiter pendeln unter Umständen dann zwischen den Baufirmen ihres Wohngebietes“.

Einer Institution, die in früherem Zusammenhang als „innerbetriebliches Arbeitsamt“ bezeichnet wurde, sollte deshalb die Aufgabe eines Beschäftigungsausgleichs innerhalb verschieden beschäftigter Betriebsabteilungen zugeteilt werden. Um sie durchführen zu können, haben die Meister und Abteilungsleiter an diese zentrale Stelle für die Personaleinsatzplanung alle Arbeitskräfte, die sie für die Bewältigung der ihnen gesetzten Arbeitsaufgaben entbehren können oder zusätzlich brauchen, zu melden. Die größten Schwierigkeiten ergeben sich hierfür, abgesehen von der unbeliebten Arbeitskräfteüberschuß-Meldung, erfahrungsgemäß aus der Tatsache, daß die Umsetzungen durchweg innerhalb der Art und Entlohnung nach ähnlicher Arbeit erfolgen müssen; vielseitige Eignung und Ausbildung erleichtern einen anderweitigen Einsatz von betrieblichen Arbeitskräften. So wird man beispielsweise einen vorübergehend beschäftigungslosen Handwerker kaum in der sogenannten Hofkolonne einsetzen können.

Bei Akkordarbeitern ist in den meisten Fällen eine Akkordkündigung auszusprechen. Dann ist der Arbeitskraft für den neuen Arbeitsplatz eine verschieden lange Einarbeitungszeit einzuräumen, für die etwa der Durchschnittslohn des letzten Jahres (Akkordausgleich) weitergezahlt wird. Bei Zeitlöhnern ist, abgesehen von den Fragen der Qualifikation, ein solcher Beschäftigungsausgleich, ohne Widersprüche zu den tarif- und arbeitsvertraglichen Vereinbarungen aufzuwerfen, wesentlich leichter vorzunehmen.

Trotz der offensichtlich bestehenden Schwierigkeiten bei der Durchführung einer solchen vorübergehenden innerbetrieblichen Personalfluktuatation findet diese Maßnahme in der großbetrieblichen Praxis mehrfach Anwendung. Eine gewisse Vergleichbarkeit der personell umzubesetzenden Tätigkeiten ist dafür allerdings Voraussetzung. Im Wesen stellt diese Maßnahme nur eine verfeinerte Form der üblichen Personaleinsatzplanung unter Berücksichtigung der innerbetrieblichen Versetzungen dar.

212) Mehrauslastung des personenbezogenen Leistungspotentials

Nach dieser ersten Methode des Beschäftigungsausgleichs, die zu klären versucht, inwieweit durch Umgliederung der Arbeitszuteilung der sozialen Betriebsführung ein Mittel an die Hand gegeben ist, das ihr erlaubt, Beschäftigungsspitzen im Rahmen des laufenden Betriebs elastisch abzufangen, erstreckt sich die nächste Prüfung auf die Möglichkeiten der Ausschöpfung latenter Reserven innerhalb der subjektiven Leistungsfähigkeit¹⁾.

¹⁾ Vgl. Gutenberg E. a. a. O., S. 11-53.

Mit dieser Fragestellung wird das in der Gegenwart des öfteren, vorwiegend im Zusammenhang mit den Lohnkämpfen und deshalb mehr politisch-interessenmäßig als wissenschaftlich, erörterte Problem der Produktivitätssteigerung berührt, in diesem Zusammenhang allerdings unter veränderter Zielsetzung. Der Aspekt der Wirtschaftlichkeitssteigerung tritt hier gegenüber dem der Elastizitätssteigerung zurück, wenngleich beide einander bedingen und auf diese Weise kumulativ wirksam werden können.

2121) Hebung der Leistungsbereitschaft durch Lohnanreizsysteme

Die Erfahrungstatsache, daß der Arbeitende am ehesten zur Steigerung seiner Leistung veranlaßt werden kann, wenn sich der intensivierte Fleiß oder die größere Aufmerksamkeit bei der Arbeit auch in der Lohnfüte niederschlägt, hat schon Schmalenbach innerhalb seiner Konzeption von der preltialen Betriebslenkung verwendet. Dies geschah durch die Einführung eines sogenannten Betriebsantieme-Systems¹⁾, das auf den Leistungsrechnungen der einzelnen Betriebsabteilungen aufbauend den innerbetrieblichen Wettbewerb fördern sollte. Eine solche, da sich auf ganze Werke oder Abteilungen erstreckend, im Wesen kollektive Leistungsanreizung der unteren und mittleren Leitungsinstanz bringt allerdings die Gefahr mit sich, daß die Tantiemberechtigten ihre Dispositionen „einseitig und damit zum Schaden des Unternehmensganzen auf die zu vergütende ‚Leistung‘ ausrichten“²⁾, also mehr oder weniger im Hinblick auf die Tantieme wirtschaften und ihre Untergebenen entsprechend dafür heranziehen.

Aussichtsreicher, um auf diese Weise das personenbezogene betriebliche Leistungspotential im Falle eines Mehrbedarfs an Arbeitskraft intensiver auszulasten, und zugleich menschlich günstiger scheint es, diesen Gedanken auf jedes einzelne Glied der Betriebsgemeinschaft anzuwenden. Diese Bemühung, durch Lohnanreiz die Leistungsbereitschaft des einzelnen zu heben, gilt dabei der Spanne zwischen dem tarifvertraglichen oder dem gemäß Betriebsvereinbarung höheren Grundverdienst und dem Effektivverdienst³⁾ der industriellen Arbeitskraft. Diese betriebsindividuellen Zuschläge können nämlich bis zu einem gewissen Grad von der Leistung jedes Ein-

¹⁾ Vgl. dazu Merian H.-R. „Die Betriebsantieme — Ihr Wesen, ihre betriebswirtschaftliche Bedeutung und ihre Bestimmung in Produktionsbetrieben“, Essen 1954.

²⁾ Hasenack W. „Maßnahmen des Rechnungswesens zur Gestaltung der Eigenverantwortlichkeit in der Unternehmung“. In: ZfhF 1957, S. 313.

³⁾ Diese Spanne zwischen Tarifverdienst und Effektivverdienst, wobei auch die zusätzlichen betrieblichen Sozialleistungen zu berücksichtigen sind, entspricht nicht den Vorstellungen der Gewerkschaften, die die sogenannte Tarifwahrheit wünschen, das heißt die Uebereinstimmung zwischen diesen beiden Verdienstzahlen. Man sucht deshalb ihre Identität, zum Beispiel über die sogenannten Effektivklauseln, zu unterstellen, wonach tarifvertraglich erreicht werden soll, „daß eine von den Tarifvertragsparteien vereinbarte Erhöhung der Tariflöhne allen tarifgebundenen Arbeitnehmern in vollem Umfange zugute kommt, auch solchen, die bisher über Tarif entlohnt wurden“ (vgl. Nickisch A. „Die sogenannte Effektivklausel bei tariflichen Lohnerhöhungen“. In: Der Betriebsberater 1956, S. 468-471; Zitat S. 468).

zelen abhängig gemacht werden, wie das beispielsweise beim Warenvertreter in Form der umsatzabhängigen Provision üblich ist. Ausgangspunkt ist dafür zunächst eine zumindest relativ gerechte Entlohnung¹⁾ durch die Graduierung der Bezüge nach Maßgabe einer analytischen Arbeitsplatzbewertung, über die in den Tarifverträgen vorgesehene, geringe Lohnklassenzahl hinaus. Sodann können die eigentlichen Lohnanreizsysteme — weitgehende Verakkordierung der betrieblichen Arbeitsaufgaben und Einführung von Leistungsprämien — die erwünschte tiefergehende Spezifizierung der Arbeitsentgelte subjektiv bewirken. Vieles spricht dabei dafür, wie Gutenberg²⁾ ausführt, daß eine starke Staffelung dieser leistungsabhängigen Entgelte eine hohe Wirkung auf die Entfaltung des in der einzelnen Arbeitskraft ruhenden Leistungspotentials ausübt, die bei nur geringen Abständen in der Staffelung von Entgelt zu Entgelt nicht erreicht würde³⁾. Für die in diesem Zusammenhang öfter genannten verschiedenen Ergebnisbeteiligungen⁴⁾ kann auf eine nähere Erläuterung im folgenden verzichtet werden. Soweit es sich dabei um Gewinnbeteiligungen handelt, ist in einem späteren Abschnitt noch darauf zurückzukommen. Was jedoch die Leistungsergebnisbeteiligung im Sinne eines Lohnanreizes anbetrifft, stellen maßgebliche Praktiker⁵⁾ einen nennenswerten Erfolg aus ihrer Anwendung in Frage. Von ihnen wird wohl mit Recht darauf hingewiesen, daß der auf den Einzelnen hierbei entfallende Anteil durch diesen persönlich nicht unmittelbar

¹⁾ Auf die Fragen der Unterscheidung zwischen Leistungslohn und Soziallohn braucht hier nicht näher eingegangen zu werden, da soziale Daten wie zum Beispiel Familienstand, Lebensalter, Geschlecht weitgehend innerhalb des Grundverdienstes gemäß Tarifvertrag berücksichtigt sind. Auf die allerdings für die Betriebe kostenmäßig differierenden Belastungen, etwa durch Kinderzuschläge, wurde bereits früher kurz hingewiesen.

²⁾ Gutenberg E. a. a. O., S. 35

³⁾ Wegen absoluter Zahlen über die Durchschnittsverdienste in der westdeutschen Industrie vgl. „Der Produktivitätszuwachs hält nicht Schritt“. In: Deutsche Zeitung und Wirtschaftszeitung vom 16. November 1957.

⁴⁾ Baiert F. („Produktivitätssteigerung durch Lohnanreizsysteme“, München 1956, S. 20) hat in Anlehnung an Spiegelhalter F. („Die Formen der Ergebnisbeteiligung“, Darmstadt 1954) nachstehendes Schema über die Beteiligungsgrundlagen entwickelt:

Ergebnisbeteiligung

Leistungsergebnisbeteiligung (Lohnanreizsysteme)	Gewinnbeteiligung
Produktionsbeteiligung	Umsatzbeteiligung
Produktivitätsbeteiligung	Wertschöpfungsbeteiligung
Kostenersparnisbeteiligung	Nettoertragsbeteiligung
Leistungsbeteiligungs-Kombinationen	Unternehmungsgewinnbeteiligung
	Betriebsgewinnbeteiligung
	Ausschüttungsgewinnbeteiligung
	Substanzgewinnbeteiligung
	Kapitalbeteiligung
	Gewinnbeteiligungs-Kombinationen

⁵⁾ Beispielsweise Jakobi F., Vorstandsmitglied der Farbenfabriken BayerAG, Leverkusen, in: „Die Gestaltung der Eigenverantwortlichkeit in der Unternehmung durch Maßnahmen der Personalführung“. In: ZfhF 1957, S. 304.

beeinflusst werden kann, auch nicht wie beim Gruppenakkord durch eine gegenseitige Anspornung, so daß solche mittelbare Beteiligungssysteme auf die Beziehung des einzelnen zu seiner Arbeit und zu seiner Leistung ohne große Wirkung bleiben werden.

Die Ermittlung eines die spezifischen Schwierigkeiten eines Arbeitsplatzes berücksichtigenden Arbeitsplatzzuschlags beruht auf der allgemeinen Erkenntnis, daß „die Bezahlung des gleichen Entgelts für verschieden schwierige Arbeiten leistungshemmend wirken muß“¹⁾. Zur Erreichung einer verbesserten Leistung bemüht man sich deshalb zweckmäßigerweise um eine „Arbeitsentgelt-Differenzierung“²⁾, das heißt um ein für jedes Arbeitsentgelt angemessenes Verhältnis gegenüber den für gleichartige, höher- oder geringerwertige Leistungen gezahlten Entgelten. Darauf kann dann die betriebliche (durch Lohnfestsetzung) und die subjektive (durch Lohnanreizsysteme) Proportionierung aufbauen. Die **Arbeitsbewertung**³⁾, ein Teilgebiet der gesamten Arbeitsforschung, sucht dieser Differenzierung gerecht zu werden durch eine eingehende analysierende und vergleichende Einstufung der Tätigkeiten an den verschiedenen Arbeitsplätzen im Hinblick auf die im einzelnen gestellten Anforderungen; davon unabhängig bleibt gemäß Tarifvertrag ein Mindesteinkommen nach wie vor gewahrt. Diese Arbeitsbewertung bedient sich verfahrensmäßig eines Katalogs von in der Regel zwölf bis achtzehn Gruppen von Anforderungsarten. Zum Beispiel hat sich in einem Werk der Vereinigte Glanzstoff-Fabriken AG, Wuppertal-Elberfeld³⁾, nachstehendes Verzeichnis für die vollständige Erfassung der wesentlichen Bewertungsmerkmale⁴⁾ bewährt:

1. Praktische Berufsausbildung
2. Besondere theoretische Berufsausbildung
3. Sondererfahrung
4. Körperhaltung
5. Arbeitswiderstand
6. Arbeitsschnelligkeit

¹⁾ Gutenberg E. a. a. O., S. 33/34.

²⁾ Ausführliche Literaturangaben zur Arbeitsbewertung finden sich bei Baierl F. a. a. O., S. 188/189. Hier soll nur hingewiesen werden auf:

Böhrs H./Bramesfeld E./Euler H./Pentzlin K. „Einführung in das Arbeits- und Zeitstudium“, 2. Auflage, München 1954.

Euler H. „Die betriebswirtschaftlichen Grundlagen und die Grundbegriffe des Arbeits- und Zeitstudiums“, 2. Auflage, München 1949.

Bramesfeld E./Graf O. „Praktisch-psychologischer und arbeitsphysiologischer Leitfaden für das Arbeitsstudium“, 2. Auflage, München 1955.

Wibbe J. „Entwicklung, Verfahren und Probleme der Arbeitsbewertung“, München 1953.

³⁾ „Warum brauchen wir Arbeitsforschung“. In: „Wir vom Glanzstoff“, Werkzeitschrift der Vereinigte Glanzstoff-Fabriken AG, Wuppertal-Elberfeld, Heft 6/1956, S. 4/5.

⁴⁾ Eine allgemeine Systematik von Bewertungsmerkmalen bringt Bramesfeld E. in seinem Aufsatz „Bestimmung der menschlichen Arbeitsleistung“. In: Zentralblatt für Arbeitswissenschaft 1947, S. 101-104.

7. Arbeitseinflüsse
8. Arbeitsselbstständigkeit
9. Sinnesorgane
10. Genauigkeit
11. Wendigkeit bei geistiger Arbeit
12. Gedächtnis
13. Dispositionsaufgaben
14. Gestaltungsaufgaben
15. Führungsaufgaben
16. Verantwortung
17. Daueranpassung

Nach allgemeinen Gesichtspunkten¹⁾ lassen sich diese siebzehn Anforderungsarten wie folgt zusammenfassen:

1. Anforderungen an die allgemeine und berufliche Ausbildung, die berufliche Erfahrung und Geschicklichkeit (Fachliches Können).
2. Anforderungen an die körperliche und nervliche Konstitution (Physische Leistungsfähigkeit).
3. Anforderungen an die Verantwortung gegenüber Produkt, Betriebsmittel, Produktionsmittel, Arbeitsablauf, untergebene Mitarbeiter (Willensmäßige Verantwortungsbereitschaft).
4. Anforderungen aus Umwelteinflüssen, vor allem aus Arbeitsschwierigkeiten (Psychische Widerstandsfähigkeit).

Als wesentlicher Faktor, auf den Euler/Stevens²⁾ nachdrücklich hinweisen, ist innerhalb dieser Systematik die Zeitdauer der Belastung, der Beanspruchungsgrad, zu berücksichtigen.

Um das begonnene Beispiel fortzusetzen, werden innerhalb der genannten Anforderungsarten dann jeweils sieben Schwierigkeitsgruppen unterschieden, die zum Beispiel für den Arbeitswiderstand wie folgt bezeichnet sind:

Wertstufen	Tatbestände
1. Keine Anforderungen	Rein beobachtende Tätigkeit
2. Sehr geringe Anforderungen	Umgang mit leichtem Arbeitsmaterial
3. Geringe Anforderungen	Umgang mit geringen Lasten
4. Mittlere Anforderungen	Umgang mit größeren Lasten
5. Große Anforderungen	Einseitige Muskelarbeit
6. Sehr große Anforderungen	Dauerndes Umgehen mit schweren Lasten
7. Außergewöhnlich große Anforderungen	Dauerndes Umgehen mit Lasten auf beengtem Raum oder an schwer zugänglichen Bearbeitungsstellen.

¹⁾ In Anlehnung an das vom Internationalen Arbeitsamt, Genf, entwickelte Schema.

²⁾ Euler H./Stevens H. „Die analytische Arbeitsbewertung als Hilfsmittel zur Bestimmung der Arbeitsschwierigkeit“, Düsseldorf 1950, S. 17.

Je nach der vorzunehmenden Einordnung ergibt sich für jede Tätigkeit an einem Arbeitsplatz eine bestimmte Punktesumme, für die in einer Einstufungstafel die Lohngruppe ausgewiesen ist, der dann ein bestimmtes Entgelt entspricht. Bei dieser technischen Durchführung der Tätigkeitsbewertung bestehen in der Praxis gleichfalls die verschiedensten betriebsindividuellen Handhabungen.

Besondere Schwierigkeiten treten bei der Bewertung von Angestelltentätigkeiten auf. Ihr sind grundsätzliche Grenzen gesetzt dort, „wo geistig-schöpferische und auf hoher Ebene planende Arbeit beginnt, oder mit anderen Worten, wo die Ausübung der Funktion nicht mehr die Abwicklung eines Arbeitspensums bedeutet, sondern durch die Persönlichkeit ihr Gewicht erhält“¹⁾. Es ist zwar ohne weiteres möglich, die im folgenden zu erläuternden speziellen Lohnanreizsysteme unabhängig von der vorbesprochenen Lohndifferenzierung einzuführen. Doch scheint ihr Erfolg dann schon deshalb stark gefährdet, weil, abgesehen von ihrem primären Zweck der innerbetrieblichen Erschließung von Arbeitskraftreserven, zumindest das für die subjektive Leistungsbereitschaft so wesentliche Gefühl der „gerechten Entlohnung“ nicht in ausreichendem Maße entstehen kann. Ein solches Empfinden bei den Mitarbeitern bringt aber dem Betrieb auch dadurch Elastizität, daß seine Belegschaft zumindest zu Teilen agitatorischen Lohnkämpfen nicht so ohne weiteres zugänglich sein wird, wie eine in sich unzufriedene, sich ausgebeutet führende Belegschaft, in welcher Form sie Karl Marx seiner Mehrwerttheorie zugrunde legt.

Das herkömmliche Lohnanreizsystem ist eine bestmögliche **Verakkordierung** der betrieblichen Arbeitsaufgaben. Abgesehen von den nur im Zeitlohn — vielleicht jedoch in Verbindung mit einer Leistungsprämie — wirtschaftlich zu erledigenden manuellen oder geistigen Tätigkeiten, bildet die Akkordierung geradezu die Voraussetzung für eine hohe Leistung jedes einzelnen Mitarbeiters. Was jedoch die Leistungssteigerung durch Akkordierung im besonderen anbelangt, gehen die Meinungen der Praktiker in gewissem Widerspruch auseinander. Zumal bei dem in jedem Fall sicheren tariflichen Mindestlohn neigt die eine Seite auf Grund ihrer Erfahrungen zu der Ansicht, daß die Arbeit innerhalb einer Akkordgruppe durchweg so eingerichtet wird, daß der darüberhinausgehende zusätzliche Verdienst aus der höheren Leistung in etwa gleich bleibt. Dem könnte vor allem das bereits

¹⁾ Jungbluth A. „Die Bewertung von Angestelltentätigkeiten“. In: Gewerkschaftliche Monatshefte 1953, S 166-170 (Zitat S. 170); zitiert nach Weber C. „Die Personalpolitik im Rahmen der Unternehmungspolitik“ (Dissertation), Frankfurt/Main 1955, S. 148. Vgl. dazu ferner Euler H./Stevens H./Schilling F./Schoppe R. „Analyse und Bewertung von Angestelltentätigkeiten“, Düsseldorf 1953.

erwähnte Argument Gutenbergs entgegengehalten werden, daß es auch auf eine richtige Proportionierung dieser reinen Leistungsentgelte ankomme. Demgegenüber bejaht die andere Seite der Meinungen, gleichfalls nach ihren Erfahrungen, gute Verwendbarkeit für die Hebung der individuellen Leistungsbereitschaft. Es wird immerhin die Ansicht vertreten, daß die Einführung des Akkordsystems die Leistung um 50% gegenüber der Leistung bei Zeitlohn zu steigern vermöge¹⁾. Grundsätzlich darf allerdings innerhalb des Akkordwesens nicht übersehen werden, daß die Betriebe dort von sich aus Grenzen setzen, wo eine übersteigerte Akkordarbeit auf längere Sicht ernste Gefahren für die Gesundheit der Arbeitenden in sich birgt, sowohl aus humanitären Gründen, um Auswüchse zu verhindern, als auch aus wirtschaftlichen Ueberlegungen heraus, um die Arbeitskraft, die selbst oft die Grenze nicht zu erkennen vermag, dem Betrieb auf Dauer zu erhalten.

Grundsätzlich ist eine Verakkordierung, als die speziell auf eine erhöhte Mengenausbringung gerichtete Lohnform, von verschiedenen Voraussetzungen abhängig. Zunächst müssen sich Arbeitsumfang, nachhaltige Arbeitsdauer und Arbeitsbedingungen vorausschauend relativ exakt erfassen lassen. Ferner muß sich, und das scheint in diesem Zusammenhang am wesentlichsten, das Leistungspotential des einzelnen Mitarbeiters für die gestellte Arbeitsaufgabe in starkem Grade entfalten lassen, die Arbeitszeit und das Arbeitstempo müssen also beeinflufßbar sein. Des weiteren muß eine exakte zahlenmäßige Messung des Arbeitseffekts, auch im Hinblick auf die Qualität, nach Beendigung der Arbeitsaufgabe möglich und im übrigen ein regelmäßiger Arbeitsablauf gewährleistet sein. Generell läßt sich deshalb feststellen, daß der Akkord, im Gegensatz zum Zeitlohn, schon aus sich heraus in unmittelbarer Beziehung zur Beschäftigungslage steht.

Die Akkordgrundlagen bilden entweder die Arbeitszeit pro Stück (Zeitakkord) oder die Stückleistung pro Zeiteinheit (Geldakkord), und zwar je Arbeitskraft (Einzelakkord) oder je Arbeitsgruppe (Gruppenakkord, mit dem hinzukommenden Problem der Akkordverteilung innerhalb der Gruppe). Die Aufzeichnung der entsprechenden Angaben für das Lohnbüro erfolgt bei Auftragsfertigung in der Regel auf den Laufkarten, die jeden Auftrag begleiten, und zwar entweder mechanisch durch Stechuhren oder persönlich durch die Meister oder den sogenannten Werkstattsschreiber, was bei der Massenfertigung aus der Sache heraus entfällt.

Auf die Fülle der in Verbindung mit der Entlohnung im Akkord auftauchenden Begriffe wie Akkordrichtsatz, Akkordzuschlag, Akkordbasis, Vorgabezeit, Geldfaktor braucht bei dem Umfang der darüber vorhandenen

¹⁾ Gardner B. B./Moore D. G. „Praktische Menschenführung im Betrieb“. Köln und Opladen 1957, S. 133.

Literatur¹⁾ an dieser Stelle nicht näher eingegangen zu werden; die Fragen der Normalzeitermittlung sind in anderem Zusammenhang behandelt. Wegen eines kurzen Ueberblicks zu diesem Fragenkreis kann insbesondere auf Gutenberg²⁾ verwiesen werden.

Diese Betrachtung über die Akkordierung als Mittel zur Hebung der individuellen Leistungsbereitschaft hat sich, um zusammenzufassen, auf folgende Wirkungsfelder zu erstrecken. Zunächst entstehen Probleme bei der Festsetzung der Akkordsätze nach Maßgabe der Arbeitsschwierigkeit. Sodann kommt es darauf an, die individuelle Leistungsfähigkeit gebührend zu berücksichtigen. Und schließlich ist ausschlaggebend die progressive, proportionale oder degressive Vergütung der Mehrleistungen nach den Grundsätzen der Lohn- und Leistungsgerechtigkeit³⁾.

Abschließend besteht Anlaß⁴⁾, auf die Notwendigkeit einer laufenden Kontrolle der Zeitstudienverfahren und Akkorde hinzuweisen. Wenn etwa bei der Anschaffung neuer Maschinen die Reform der Akkorde versäumt wird, so kann das zu einer allgemeinen Verzerrung der Akkordarbeit führen, die ihren Zweck der Hebung der Leistung zum Ausgleich von personellem Mehrbedarf, dem sie in hohem Maße zu dienen vermag, wieder ernstlich in Frage stellt.

Die seit einiger Zeit zu beobachtende progressive Zunahme der Einführung von **Leistungsprämien**⁵⁾, wobei wiederum die Meinungen maßgeblicher Praktiker stark auseinandergehen, dürfte in erheblichem Umfange einerseits mit der tendenziellen Erstarrung des betrieblichen Produktionsprozesses, andererseits aber auch mit einem für die Industrie merklich spürbaren Ar-

¹⁾ Beste Th. „Der Leistungslohn“. In: **Heft 16 der Schriften der Arbeitsgemeinschaft für Forschung des Landes Nordrhein-Westfalen, Köln und Opladen 1952, S. 29-42.**

Schmidt F. „Der Leistungslohn“. In: **ZfB 1935, S. 15-33** und „Elastische Lohnpolitik“. In: **ZfB 1931, S. 766-778.**

Behle G. „Die Lohnsysteme in Deutschland und den USA unter dem Gesichtspunkt der Verwirklichung des Leistungslohnes“. (Dissertation), Frankfurt/Main 1949.

Goossens F. „Die Praxis der Lohnformen“, München/Düsseldorf 1952.

Hohmann E. „Produktivitätssteigerung durch leistungsfördernde Lohngestaltung und betriebliches Vorschlagswesen“, Hamburg 1955, insbesondere S. 14-23.

Gardner B. B./Moore D. G. „Praktische Menschenführung im Betrieb“, Köln und Opladen 1957, insbesondere S. 100-135.

Baierl F. a. a. O., S. 34-97 (mit weiteren ausführlichen Literaturangaben auf S. 192-195).

²⁾ Gutenberg E. a. a. O., S. 44-48; vgl. auch Gerwig E. „Organisation und Führung industrieller Unternehmungen“, 2. Auflage, Stuttgart 1955, S. 100-103.

³⁾ Gutenberg E. a. a. O., S. 51.

⁴⁾ Auf Grund einer im Auftrag des RKW und des Bundesverbandes Bekleidungsindustrie bei 29 Unternehmen dieser Branche durchgeführten Untersuchung, deren Ergebnisse kurz dargestellt sind in: „Rationalisierungsreserven sind überall“. In: Deutsche Zeitung und Wirtschaftszeitung vom 16. Nov. 1957. Wegen amerikanischer Erfahrungen über Leistungsprämien vergleiche Gater R. „Das Prämienwesen in amerikanischen Betrieben“. In: Zeitschrift für Organisation 1956, S. 65-68.

beitskräftemangel in den letzten Jahren des wirtschaftlichen Aufstiegs seit der Währungsreform in Beziehung stehen. Grundsätzlich braucht auch tatsächlich nicht bezweifelt zu werden, daß in der Gewährung von Leistungsprämien ein Anreiz zu verantwortungs- und leistungsbewußter Tätigkeit des Einzelnen oder der Arbeitsgruppe liegen kann. Der wesentliche Unterschied der Leistungsprämie gegenüber Akkord und Arbeitsbewertung besteht darin, daß sie sich nicht, wie diese, auf die tatsächliche, sondern auf die erwartete Leistung bezieht. Die jeweilige Tätigkeit bestimmt also auch hierfür entscheidend über die Art und die Kombination der Leistungsprämie innerhalb der Entlohnung.

In diesem Sinne muß auch die Leistungsprämie auf Bezugsgrößen beruhen, die in beachtlichem Umfang dem Einfluß des Arbeitenden auf die Leistung unterworfen sind. Je nachdem, ob ein Betrieb materialintensiv, arbeitsintensiv oder anlageintensiv ist, ergeben sich somit ganz verschiedene Ansatzpunkte. Bei Materialintensität hängt es u. a. in starkem Maße vom Arbeitenden ab, ob mit den zu verbrauchenden Roh- und Hilfsstoffen sowie Halbfabrikaten sparsam umgegangen wird. Bei Arbeitsintensität ist zum Beispiel der Anteil der qualitativ vollwertigen Leistungen innerhalb der ausgebrachten Stückzahl sowie die Herstellungszeit, was schon im Akkord anklingt, durch ihn allein jedoch nicht bewältigt werden kann, weitgehend vom Arbeiter abhängig; hierher gehört auch eine rationelle und exakte Einsatzdisposition. Bei Anlagenintensität schließlich kommt es auf eine möglichst günstige Auslastung der gegebenen maschinellen Ausrüstung sowie ihre pflegliche Instandhaltung an; die einsetzende Automation erhebt neuartige Ansprüche auf eine verantwortungsbewußte Ueberwachung sehr teurerer Geräte, wo eine kleine Unachtsamkeit sowohl der Maschine schaden als auch die gefertigten Teile unbrauchbar machen kann, hinsichtlich des Schadenersatzes zugleich eine arbeitsrechtlich bislang nicht eindeutig geregelte Frage.

Der Ermittlung der verschiedenen Prämienmöglichkeiten dient der nachstehende Untersuchungsbogen¹⁾:

¹⁾ Quelle, auch für die anschließend jeweils genannten ausführlichen Beispiele: Erfahrungsbericht „Leistungsprämien“ der Vereinigte Glanzstoff-Fabriken AG, Wuppertal-Elberfeld, 1955.

Ausführung			Verrechnung		
Leitfragen	Verlust - Schwerpunkt	Gruppe	Anreiz - Schwerpunkt	Leitfragen	Nebenfragen
I. Wo liegt der Schwerpunkt der Verluste einer Abteilung oder Fertigung?	Minderqualitäten	Qualität	1. Vermindern von B-Ware, II. oder III. Wahl	III. Wie kann die Höhe der Verluste erfäßt bzw. überwacht werden?	Arten der Verrechnung
	Nacharbeit		2. Vermindern von Nacharbeit		
	Ausschuß		3. Vermindern von Ausschuß		
	Abfall		4. Vermindern von Abfall		
	Beschädigungen		5. Vermeiden von Beschädigungen		
	Verschmutzungen		6. Vermeiden von Verschmutzungen		
	Fehler		7. Vermeiden von Fehlern		
	Mängel, die durch Achtsamkeit vermeidbar sind		8. Verbessern der Qualität durch erhöhte Aufmerksamkeit und vorbeugende Maßnahmen		
	Masch. oder Einrichtungen werden nicht benutzt		9. Für Ausnutzung der Kapazität von Maschinen oder Einrichtungen		
	Energie-Ausnutzung		10. Ausnutzung von Dampferzeugungsanlagen		
II. Wer hat auf diese Verluste einen unmittelbaren Einfluß?	Rohmaterial	Wirtschaftliche Ausnutzung	11. Einsparen von Rohmaterial	IV. Wann wird ausbezahlt?	Arten der Verrechnung
	Ersatz bzw. Verbrauchsteile		12. Einsparen von Ersatzteilen		
	Hilfsstoffe		13. Einsparen von Hilfsstoffen		
	Schwankende Produktion		14. Steigerung der Produktion		
	Unregelmäßiger Personaleinsatz		15. Steigerung des Personaleinsatzes		
	Ausfall von Arbeitsstellen		16. Vermeiden von Fehlerstellen		
	Maschinen Stillstände		17. Vermeiden von Stillständen		
	Anfall von Reparaturen		18. Verringerung der lfd. Reparaturen		
	Wartezeiten und Aufenthalte		19. Vermeiden von Wartezeiten und Aufenthalt		
	Lohnstunden zu Akkordstunden		20. Vermeiden von Lohnstunden		
III. Wer hat auf diese Verluste einen unmittelbaren Einfluß?	Änderungen und Arbeitsunterbrechungen	Vorbereitung	21. Vermeiden von Arbeitszeitveränderungen	V. Wie wird ausbezahlt?	Arten der Verrechnung
	Gelegentliche Mängel in der Prüfung		22. Zuverlässigkeit der Prüfung		
	Wartezeiten und Leerlauf bei Transporten		23. Erhöhen d. Transportleistung in kg pro gefahrenen Meter od. pro Std.		
	Durch Arbeiter beeinflusst		1. Der Arbeiter		
	Durch Aufsicht beeinflusst		2. Die Aufsichtskräfte		
	Durch Führungspersonal beeinflusst		3. Die Führungskräfte		
	Durch Vorbereitung beeinflusst		4. Die Arbeitsvorbereitung		
	Fertigungstechnisch ungünstige Vorrichtungen, Einrichtungen oder Maschinen		5. Prämienzahlung im allgemeinen nicht möglich		

Somit lassen sich, in Anlehnung an die Systematik von Baierl¹⁾, folgende allgemeine Prämienbezugsgrößen anführen:

a) Leistungsmenge

Es sind Produktivaufgaben denkbar, die durch ein gekoppeltes Zeitlohn- und Leistungsprämien-system günstiger gestaltet werden können, als durch Verakkordierung. Das ist etwa der Fall, wenn bei nebeneinander laufender Beschäftigung im Akkord- und im Zeitlohn der Beschäftigungsumfang der Zeitlöhner bis zu einem gewissen Grad von der Leistung der Akkordarbeiter abhängig ist. Dafür folgendes ausführliches Beispiel:

Vorgang: In der technischen Prüfstelle, Wareneingangskontrolle, ist Akkordarbeit nicht möglich. Die Gründlichkeit der Prüfung bei möglichst geringem Arbeitsaufwand trägt jedoch zur Produktivität bei.

Prämie: Es wird eine Prämie für günstigen Arbeitsaufwand und einwandfreie Kontrolle (Qualität) gegeben.

Prämien-
grundlage: 1. Arbeitsaufwand

Aus der Gesamtzahl der Kontrollteile und der monatlich verarbeiteten Eingangsscheine ergibt sich ein Kennwert, dem eine Stundenvorgabe zugeordnet ist. Mit Erreichen dieses Solls wächst die Prämie bis zu 15% Unterschreitung.

2. Die Qualität

Der prozentuale Anteil der beanstandeten Teile im Verhältnis zur Gesamtzahl der kontrollierten Teile wird ebenfalls prämiert.

Prämien-

berechnung: 1. Arbeitsaufwand

Es gilt folgende Tabelle (Indexzahlen):

Abwei- chung	Unterschreitung																Überschreitung																% 0
	15	14	13	12	11	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15		
Zu- schlag	128	127	126	125	124	123	122	121	120	118	117	115	113	111	107	100	89	84	80	76	73	69	66	62	56	51	45	36	25	14	0	Pf	

2. Die Qualität

Es gilt folgende Tabelle (Indexzahlen):

Anteil der beanstandeten Teile in %	0,40	0,45	0,50	0,55	0,60	0,65	0,70	0,75	0,80	0,85	0,90	0,95	1,00
Prämie in Pfg.	0,00	1,33	2,50	3,50	4,33	5,17	6,20	6,67	7,50	8,17	8,83	9,33	10,--

¹⁾ Baierl F. a. a. O., S. 98-141.

b) Leistungsqualität

Die Gewährung von Güteprämien verfolgt die Einhaltung der Qualitätsvorschriften, sowohl um den Anteil des Ausschusses geringzuhalten als auch um Nacharbeiten zu vermeiden. Dafür nachstehendes Beispiel:

Vorgang: Bei der Erzeugung und Aufmachung des Fadens bei der Reyon-Herstellung entsteht Abfall und Qualitätsminderung. Je niedriger dieser Anfall gehalten wird, desto günstiger ist die Produktion.

Prämie: Es werden folgende Prämienfaktoren aufgestellt:

1. Verringerung der Knotenzahl
2. Verringerung des Abfalls
3. Vermeiden von Flecken und Beschädigungen
4. Vermeiden von Formfehlern.

**Prämien-
grundlage:** Die Berechnung der Prämie erfolgt in den einzelnen Faktoren nach Punkten, erst die Gesamt-Punktschme wird mit Hilfe eines Diagramms in Geld umgewandelt.

1. Verringerung der Knotenzahl

Für jede Garnstärke ist eine „Grenz“-Knotenzahl pro 100 km festgelegt. Wird diese Knotenzahl unterschritten, werden pro Knoten 0,83 Punkte zur Verrechnung gebracht.

2. Abfall-Einsparung

Hierfür gilt folgende Tabelle (Indexzahlen):

Abfall in %	100	95	89	83	78	72	67	61	56	50	45
Prämien- punkte	0	0,31	0,62	0,93	1,24	1,55	1,86	2,17	2,48	2,80	3,11

3. Vermeiden von Flecken und Beschädigungen

Hier wird der Anfall in Prozent zugrunde gelegt nach folgender Tabelle (Indexzahlen):

Anfall in %	100	95	89	83	78	72	67	61	56
Prämien- punkte	0	0,125	0,250	0,375	0,500	0,625	0,750	0,875	1,000

4. Vermeiden von Formfehlern

Auftretende Fehler verursachen Nacharbeit. Der prozentuale Anfall von Nacharbeit wird nach folgender Tabelle bewertet (Indexzahlen):

Nacharbeit in %	100	94	87	80	73	67	60	53	47	40
Prämienpunkte	0,0	0,10	0,20	0,30	0,40	0,50	0,60	0,71	0,81	0,92

Prämienberechnung: Es werden die wöchentlich festgestellten Durchschnittswerte verwendet. Mitarbeiter, die in ihren Leistungen erheblich über dem Durchschnitt liegen, erhalten einen Zuschlag von 30% auf die Grundprämie, während Anfänger und solche mit unterdurchschnittlichen Leistungen nur 70% der Grundprämie erhalten. Es sollen ca. 25% der Mitarbeiter 70%, ca. 50% die volle Grundprämie und ca. 25% die 130% der Grundprämie erreichen.

Die Ermittlung und Auszahlung erfolgt monatlich.

c) Materialersparnis

Hierher gehören die vom Verbrauch für das Erzeugnis an Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffen, an Energie sowie an Betriebsmitteln abhängigen Leistungsprämien. Allerdings ist für sie darauf zu achten, daß derartige Einsparungen, etwa an Schmieröl, nicht zu Lasten anderer Verlustquellen, in diesem Falle der Brauchbarkeit der maschinellen Ausrüstung, gehen. Dafür nachstehendes praktisches Beispiel:

Vorgang: Im Chemiebetrieb eines Werkes der Kunstfaserindustrie haben die Mitarbeiter auf die Steigerung der Produktivität insoweit Einfluß, als durch gewissenhaftes und sorgfältiges Arbeiten Einsparungen an Rohmaterialien und Unkosten erzielt werden können.

Prämie: Es wird eine Prämie gewährt für:

1. Die Vermeidung von Viskose-Verlusten
2. Die Vermeidung von Verlusten an sonstigen Roh- und Hilfsstoffen
3. Die Einschränkung des sonstigen sachlichen Aufwandes bei der Viskose-Herstellung.

Prämien-

grundlage: 1. Vermeiden von Viskose-Verlusten (Indexzahlen):

Viskose-verluste in %	100	106	112	117	123	129	135	141	147	153	159	165	170	176	182	188	194	200	206	212	218	224
Pkte. / 100 l an die Spinnerei abgegebene Viskose	3,77	3,60	3,41	3,23	3,05	2,87	2,69	2,51	2,33	2,15	1,98	1,80	1,62	1,44	1,26	1,08	0,90	0,72	0,54	0,36	0,18	0,--

2. Vermeiden von Rohstoff-Verlusten

Die in DM ausgewiesenen Einsparungen an folgenden Materialien:

Schwefelkohlenstoff

Calgon

Natronlauge

Titanoxyd

gegenüber der von der Plankostenstelle ermittelten Soll-Vorgabe, bezogen auf 100 l Viskose, dienen als Grundlage für die Punktbewertung. Eine Prämiengutschrift erfolgt,

sobald der Mehrverbrauch dieser Materialien gegenüber dem Plankosten-Soll insgesamt auf unter $x \text{ Pf}/100 \text{ I}$ Vis-kose sinkt.

3. Einsparung von sonstigen Unkosten

Für Einsparungen kommen folgende Stoffe in Betracht:

Filterstoffe	Glühlampen
Lauge und sonstige	Stickstoff
Reinigungsmittel,	Arbeitsschutzkleidung.

Es wird die Abweichung vom Plankosten-Soll berücksichtigt.

Prämienberechnung: Die Gesamtprämie aus den ermittelten Teilprämien 1, 2 und 3 wird auf die Zahl der geleisteten Ist-Stunden der an der Prämie beteiligten Mitarbeiter verteilt und monatlich errechnet. Die Auszahlung erfolgt zusammen mit der Lohnzahlung zusätzlich zum Stundenlohn.

Beispiel: Angenommen, es ergeben sich DM 600,— als Gesamtprämie, und die geleisteten Ist-Stunden betragen 20.000 Stunden, so errechnet sich eine Prämie von $60.000 : 20.000 = 3 \text{ Pf}$ pro Stunde.

d) Arbeitsvorbereitung

Besonders für eilige Aufträge, aber auch allgemein kann eine terminlich einhaltbare, gründliche Auftragsdisposition die Gewährung einer Leistungsprämie rechtfertigen. Dafür folgendes Beispiel:

Vorgang: Gründliche Vorbereitung der Arbeit, treffsichere Vorgaben an Zeit und Material sind mit ein wesentlicher Faktor der Produktivität der Werkstätten eines Werkes der Chemischen Industrie.

Prämie: An die Arbeitsvorbereiter wird eine Prämie verteilt, die sich zusammensetzt aus den Faktoren:

1. Streuung der erreichten Zeitgrade
2. Anteil der Lohnstunden
3. Zahl der ausgeschriebenen Materialscheine
4. Arbeitsmenge

Prämiengrundlage: 1. Streuung der Zeitgrade
Die Skala der erreichten Zeitgrade wird in 4 gleiche Teile unterteilt und die Differenz der Durchschnitte des vierten und ersten Teils gebildet. Je höher der Unterschied desto günstiger die Streuung.

2. Anteil der Lohnstunden
Der prozentuale Anteil der Lohnstunden von den Gesamtstunden im Arbeitsbereich der einzelnen Arbeitsvorbereiter wird zugrunde gelegt.

3. Zahl der Materialscheine

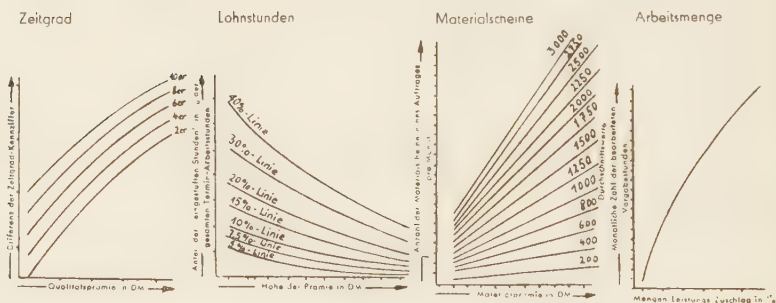
Da ein Interesse vorliegt, möglichst alle notwendigen Materialien zur Durchführung eines Auftrages von der Arbeitsvorbereitung vorzugeben, wird ab einer bestimmten Anzahl von ausgeschriebenene Materialscheinen eine Prämie gegeben.

4. Arbeitsmenge

Die Gesamtzahl der von der Abteilung vorgegebenen Arbeitsstunden ist Grundlage der Mengenprämie. Hier wird absichtlich die Gesamtleistung berücksichtigt, um bei Stoßgeschäften einzelner Bearbeiter zu gegenseitiger Aushilfe anzuregen.

Prämienberechnung:

Es gelten folgende Diagramme:



Da die einzelnen Arbeitsgebiete z. T. verschiedenen Bedingungen unterliegen, werden nicht die absoluten Leistungen bewertet. Auf Grund des Vorjahresdurchschnitts werden die einzelnen Leistungen relativ in Abhängigkeit von diesen Durchschnittswerten ermittelt.

Die Abrechnung erfolgt monatlich. Das Ergebnis in DM wird noch mit einem Korrekturfaktor multipliziert. Dieser Faktor wird halbjährlich ermittelt und berücksichtigt:

Die Treffsicherheit der Kalkulation nach Lohn und Material, den Aufbau der Einzelkalkulation — Grad der Detaillierung, die Schaffung von Unterlagen.

e) Kapazitätsauslastung

Die optimale Ausnutzung der gegebenen Kapazität, das heißt die Erreichung eines optimalen Verhältnisses zwischen Kapazität und Beschäftigungsgrad, ist für kapitalintensive Betriebe in besonderem Maße be-

deutsam. Dabei sind technische Ausnutzungsdaten zu berücksichtigen. Ferner ist, worauf es in diesem Zusammenhang vor allem ankommt und was nachstehendes Beispiel erläutert, eine ordnungsgemäße Bedienung der Anlagen anzustreben; denn gerade eine fachgerechte Wartung, auf die die Arbeitskraft wesentlichen Einfluß hat, gewährt Verlaß auf die jederzeitige Einsatzbereitschaft und erlaubt unter Umständen eine vorübergehende Ueberbeanspruchung bei erhöhter Beschäftigungslage.

Vorgang: Bei vorschriftsmäßiger Arbeit und einwandfreiem Zustand einer Kesselanlage können erhebliche Einsparungen an Kohle erreicht werden.

Prämie: Der CO₂-Wert wird nach dem Heizwert der verfeuerten Kohle im Verhältnis zur Kesselbelastung ermittelt und als Soll festgelegt. Ergeben sich CO₂-Werte, die in einem bestimmten Bereich unter oder über dem Soll liegen, so wird eine Prämie gewährt. Im Interesse der Rostschonung sind Werte ab einer bestimmten Höhe über dem Soll nicht erwünscht und bleiben unberücksichtigt.

**Prämien-
grundlage:** Es gilt folgende Tabelle (Indexzahlen):

Abweichung vom Soll in ‰	1,5	1,4	1,3	1,2	1,1	1,0	0,9	0,8	0,7	0,6	0,5	0,4	0,3	0,2	0,1	Soll
Prämie in Pf/Stk.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15

**Prämien-
berechnung:** Der Soll-CO₂-Wert wird von dem für das Kesselhaus zuständigen Ingenieur und der Ist-Wert auf Grund von Registrierstreifen ermittelt. Zur Errechnung der Prämie wird das Ergebnis des Vormonats jeweils für den laufenden Monat verwendet. Wird keine Prämie verdient, so wird nur der Grundlohn plus Erschweriszulage bezahlt.

Liegt die Verlustquelle in der Hauptsache nicht in der Arbeitskraft, sondern in der Ausrüstung des Arbeitsplatzes und des Werkraumes, so können durch Einführung des **betrieblichen Vorschlagwesens** diese Verbesserungsmöglichkeiten zur Leistungssteigerung wahrgenommen werden. Gegenstand solcher mit Prämien zu honorierender Verbesserungsvorschläge sind also die laufende Verbesserung des Arbeitsablaufs sowie der technischen und physiologischen **Ausstattung**.

Allgemeine Ausführungen über dieses betriebliche Vorschlagswesen finden sich bei Michligk¹⁾ und Lill²⁾. Eine neuere Untersuchung³⁾ geht speziell auf seine Bedeutung als Mittel zur Hebung der Leistungsbereitschaft des Mitarbeiters ein. Trotz der nicht verkannten Hemmungen und Widerstände, vor allem seitens der Zwischenführung, tritt dabei, unter Berücksichtigung maßgeblicher Meinungen aus der betrieblichen Praxis, gerade im Hinblick auf diese Zielsetzung ein positives Ergebnis zutage. So wird dort unter anderem die Meinung von Kropff übernommen, der „eine der stärksten Stützen aller Bemühungen zur Leistungssteigerung und gleichzeitig zur Verbesserung der Beziehungen zwischen Unternehmer und Belegschaft“ in einem sorgfältig durchdachten, genau auf den Betrieb abgestimmten Vorschlagswesen sieht⁴⁾. Diese Forderung nach einem sorgfältigen, betriebsindividuellen Durchdenken bezieht sich vor allem auf die organisatorische Handhabung und die Bewertung der Vorschläge, wobei für letztere erfahrungsgemäß nicht allein materielle Gesichtspunkte ausschlaggebend sind.

2122) Quantitative Anpassung durch Überzeitarbeit

Sofern es gelingt, den Leistungswillen der Mitarbeiter zunächst durch die geschilderten Lohnanreizsysteme zu fördern — weitere, und zwar indirekte Maßnahmen zur Hebung dieses Leistungswillens bringt der spätere Abschnitt über die betriebliche Leistungsgemeinschaft — ist im Falle eines personellen Engpasses zu untersuchen, ob den im Betrieb vorhandenen Arbeitskräften eine vorübergehende Ueberzeitarbeit zugemutet und auf diese Weise eine zumindest kurzfristige Ausweitung des bislang in Anspruch genommenen betrieblichen Arbeitsvolumens erreicht werden kann. Dabei ist zu unterstellen, daß die Fertigungstechnik dies zuläßt; die Annahme dieser Voraussetzung kann beispielsweise begründet sein in einer nur begrenzt möglichen Anlagenauslastung (Hochofen) oder einer produktionsbedingten Zwischenlagerung (Kokillenabkühlung).

Bei entsprechender Erläuterung dieser Ueberzeitarbeit gegenüber der Arbeitskraft, die gerade ihre Wichtigkeit für den zu verrichtenden Auftrag erkennen läßt, und eventuellen zusätzlichen Vergünstigungen neben dem Ueberstundenzuschlag, etwa freier Kost, dürfte es möglich sein, Beschäftigungsspitzen auf diese Weise abzufangen. Allerdings müssen sich solche Inanspruchnahmen in einem gewissen Rahmen halten; sie sollten tatsächlich nur dringlichen Ueberlastungen vorbehalten bleiben. Das schon deshalb, weil arbeitswissenschaftlich nachgewiesen ist, daß Ueberzeitarbeit nur eine relativ absinkende Leistung erbringt und auf lange Sicht zu gesundheitlichen

¹⁾ Michligk P. „Neue Praxis des betrieblichen Vorschlagwesens und der Arbeitsvereinfachung“, Stuttgart 1953.

²⁾ Lill C. „Das betriebliche Vorschlagswesen“, München 1953.

³⁾ Krauss R. H. „Das betriebliche Vorschlagswesen als Mittel zur Rationalisierung und zur sozialen Betriebsgestaltung“ (Dissertation), München 1956.

⁴⁾ Nach Kropff H. F. J. „Neue Psychologie in der neuen Werbung“, Stuttgart 1951, S. 38.

Schäden führen kann. Von dem gelegentlichen Drängen nach Ueberstunden oder nach einer Nebenbeschäftigung braucht hier deshalb nicht weiter die Rede zu sein.

Unter Berücksichtigung der diesbezüglichen tarifvertraglichen Regelungen kann der Belegschaft eine Verpflichtung zu Ueberzeitarbeit in der betrieblichen Arbeitsordnung auferlegt werden. Eine in diesem Sinne elastische Klausel einer Betriebsvereinbarung über Mehr-, Nacht-, Sonn- und Feiertagsarbeit wurde früher angeführt.

Ueberhaupt ist auch zu prüfen, ob die arbeitsfähigen Mitarbeiter tatsächlich ihren arbeitsrechtlichen Verpflichtungen nachkommen. Die pünktliche Arbeitsaufnahme läßt sich durch organisatorische Hilfsmittel, vor allem durch Stechuhren, feststellen. Die Anwesenheit am Arbeitsplatz kann durch sogenannte Arbeitsmarken, die an sichtbarer Stelle aufzuhängen sind, kontrolliert werden. In der Praxis ist vielfach eingeführt, bei verspätetem Arbeitsbeginn Lohnanteile einzubehalten, wobei diese Lohnabschläge nach dem Umfang der Verspätung und ihrer Wiederholung gestaffelt werden. Notorische Unpünktlichkeit wird, auch zum Zwecke der Personalbeurteilung, in den Personalakten vermerkt.

Eine andere Kontrolle bezieht sich auf die Krankmeldungen, etwa dergestalt, daß der Werksarzt oder die Werksfürsorgerin krankgemeldete Mitarbeiter zu Hause besuchen. Bei einer nur vorgetäuschten Krankheit wird zur Arbeitsaufnahme aufgefordert. Auch im Hinblick auf die finanziellen Unterstützungen durch die Betriebskrankenkassen kann diese Maßnahme im Interesse der gesamten Betriebsgemeinschaft stehen. Gerade die Grippeepidemie im Herbst 1957 und die dabei aufgetretenen Finanzschwierigkeiten der Krankenkassen unterstreichen die Notwendigkeit solcher Stichproben¹⁾.

Eine letzte Möglichkeit quantitativer Anpassung an eine erhöhte Beschäftigungslage liegt im vertretbaren Abruf von in Urlaub befindlichen Arbeitskräften.

2123) Qualitative Anpassung durch Realisierung latenter Eignungen

Die Möglichkeit des Rückgriffs auf qualitative, personenbezogene Leistungsreserven hängt in starkem Maße von der Sorgfalt ab, die man bei der Eignungsuntersuchung neu einzustellender Arbeitskräfte hat walten lassen. Es ist deshalb, trotz der dafür zusätzlich anfallenden Kosten, im Hinblick auf

¹⁾ Vgl. hierzu auch Vowinkel „Muß das sog. Lohnfortzahlungsgesetz die Ursache für den erhöhten Krankenstand sein?“. In: Die Betriebskrankenkasse, Zeitschrift des Bundesverbandes der Betriebskrankenkassen, Essen 1958, Spalte 140-143. In diesem Aufsatz berichtet der Geschäftsführer der Betriebskrankenkasse der Hüttenwerk Oberhausen AG über die bei dieser Gesellschaft in diesem Zusammenhang ergriffenen Maßnahmen, wie Vorladungen zum Vertrauensarzt, Krankenkontrolle, intensivierte Kontrolle von Versicherten mit erheblichen Lohnpfändungen, Unterrichtung in der Werkzeitschrift, Einführung eines Unfallverhütungs-Prämiensystems, Disziplinarmaßnahmen gegen Bummler u. a.

die Elastizität der sozialen Betriebsführung zu empfehlen, bei der Einstellungsbegutachtung angemessen hohe Ansprüche zu stellen, auch wenn diese erst im Laufe der Zeit im Betrieb effektiv werden. Die Eignung im Sinne von Fertigkeit wäre demnach auf die Eignung im Sinne von Begabung erweitert, welche erst später durch entsprechende Schulung nutzbar gemacht werden kann.

Diese Eignungsuntersuchung zerfällt in die Kritik der Bewerbungsunterlagen und in die persönliche Beurteilung anlässlich einer Vorstellung. Wie es in der Praxis allerdings mit der noch am meisten üblichen Kritik solcher Bewerbungsunterlagen bestellt ist, beschreiben Kroeber-Keneth¹⁾, an Hand umfangreicher Erfahrung, und Goossens/Degelmann²⁾, auf Grund einer diesbezüglichen Erhebung, ziemlich ernüchternd.

Die **Analyse des Lebenslaufs** zeigt nicht nur das Bild des berufsmäßigen Werdegangs, sondern erlaubt gleichzeitig sozialanamnestische Rückschlüsse auf die persönliche Vorgeschichte und die Familienverhältnisse des Bewerbers. Der Lebenslauf ist überdies, wie auch das Bewerbungsschreiben, durch seine äußere Form und inhaltliche Gestaltung in gewisser Weise aussagekräftig; allerdings ist der Wahrheitsgehalt gelegentlich mit Zurückhaltung aufzunehmen.

Belegende **Zeugnisse und Empfehlungen** werden zweckmäßigerweise durch Rückfragen und zusätzliche Auskünfte Dritter ergänzt, um Trugschlüsse, wie sie durch das sogenannte „Fortloben“ entstehen können, bestmöglich zu verhindern. Was die Aussagefähigkeit von Schulzeugnissen anbetrifft, weist Kroeber-Keneth³⁾ an Untersuchungen vor allem Schweizer Psychologen die Unhaltbarkeit der meist ins Extreme gehenden Ablehnung oder Ueberschätzung nach.

Mit am zuverlässigsten für eine vorläufige sondierende Wertung sind eingereichte oder bei der Vorstellung abgegebene geistige oder manuelle **Probearbeiten**, die einzuholen zum Beispiel mit einer Betriebsbesichtigung für den ernsthaften und vielleicht in Betracht kommenden Bewerber verbunden werden kann.

Ein richtig gelenktes **Vorstellungsgespräch** vermag wertvolle persönlichkeitsanalytische Daten deutlich zu machen. Ein Fragebogen des Betriebs kann als Vorstufe Schwerpunkte für dieses Gespräch angeben. Das abschließende Urteil wird allerdings selten frei sein von subjektiven Empfindungen und Beobachtungsfehlern des Prüfenden; man denke nur an die Gefahren in der Verlässlichkeit des „ersten Eindrucks“⁴⁾.

¹⁾ Kroeber-Keneth L. „Erfolgreiche Personalpolitik“, 3. Auflage, Düsseldorf 1954, S. 17-103.

²⁾ Goossens F./Degelmann A. „Die Praxis der Mitarbeiterauswahl“, München 1951.

³⁾ Kroeber-Keneth L. a. a. O., S. 47-56.

⁴⁾ Vergleiche Dach J.S. „Der erste Eindruck, seine Bedeutung und Bedingtheit“, Berlin 1937.

Die charakterologische Analyse¹⁾ versucht die Gefühls- und Willensrichtungen des Menschen zu ergründen und beobachtet zu diesem Zweck die äußere Erscheinung und das Auftreten, Körperhaltung und Bewegung, Mimik und Gestik, Sprache und Handschrift des zu Beurteilenden. Keines dieser Teilderbilder darf aber verallgemeinert werden, wie es in der Praxis der Angestelltenbegutachtung häufig mit dem graphologischen Gutachten²⁾ geschieht; vielmehr ergibt erst die Heranziehung aller dieser Daten einen bis zu einem gewissen Grad verlässlichen Eindruck. Nicht selten sind gerade die Handschrift oder das Bewerbungsfoto gestellt.

Einer **betriebsärztlichen Einstellungsuntersuchung**, die von den von Goossens/Degelman³⁾ befragten 88 Gesellschaften nur 39 durchführten, ist die Feststellung der gesundheitlichen und körperlichen Verfassung und Eignung vorbehalten. Die gründliche Kenntnis der Anforderungen des Arbeitsplatzes sollte für den Werksarzt selbstverständlich sein, so daß ihm eine weitgehende Entscheidungsbefugnis hinsichtlich Einstellung und auch für spätere Wiederholungsuntersuchungen eingeräumt werden kann. Von verschiedenen Seiten wird die Aufstellung eines generellen Schwierigkeitskatalogs an Hand der Arbeitsbewertung für die einzelnen Branchen vorgeschlagen, der die Beanspruchung des Körpers bei den diversen Tätigkeiten, die in der Branche vorkommen, in mehrere Schwierigkeitsstufen gliedert.

Die spezifische **psychologische Eignungsbegutachtung** — einerseits zur Bewertung des Leistungsvermögens andererseits zur weiteren Erforschung des Persönlichkeitsbildes — erstreckt sich vornehmlich auf das Gebiet der psychotechnischen Arbeitstests, deren Ergebnisse zum Teil auch in Zahlen ausgedrückt werden, beispielsweise durch den amerikanischen „Intellegenz-Quotienten“ (I. Q.). Auf eine Aufzählung der einzelnen Methoden kann und muß an dieser Stelle mit dem Hinweis auf die wichtigste einschlägige Literatur⁴⁾ verzichtet werden; nur die der obigen Aufteilung gemäße Unterscheidung zwischen den Leistungs- und Prüftests, vor allem nach Wundt, Moede, Giese und Poppelreuter, und den projektiven Tests, zum Beispiel

¹⁾ Vergleiche dazu:

Lersch Ph. „Gesicht und Seele — Grundlinien einer mimischen Diagnostik“, 4. Auflage, München/Basel 1955.

Leonhard K. „Ausdruckssprache der Seele — Darstellung der Mimik, Gestik und Phonetik des Menschen“, Berlin/Tübingen/Saulgau 1949.

²⁾ Vergleiche dazu Breil M. A. „Die Verwertbarkeit der wissenschaftlichen Graphologie in Wirtschaftsbetrieben“. In: ZfHf 1954, S. 397-409.

³⁾ Goossens F./Degelman A. a. a. O.; übernommen von Kroeber-Keneth L. „Menschenführung — Menschenkunde“, Düsseldorf 1953; S. 157.

⁴⁾ Wundt W. „Grundzüge der physiologischen Psychologie“, Leipzig 1922.

Giese F. „Handbuch psychotechnischer Eignungsprüfungen“, 2. Auflage, Halle a. S. 1925, und „Handwörterbuch der Arbeitswissenschaft“, Band I und II, Halle a. S. 1930.

Poppelreuter W. „Psychokritische Pädagogik“, München 1933.

Moede W. „Lehrbuch der Psychotechnik“, Berlin 1930, und „Eignungsprüfung und Arbeitseinsatz“, Stuttgart 1943.

Türk F./Dörrhöfer W. „Neuzeitliche Methoden der Personalauslese“, Frankfurt/Main 1950.

dem Paulischen Arbeitstest, dem Rorschachtest, dem Wartegg-Zeichentest, dem Thematic-Apperception-Test, dem Bücherkatalogtest und dem Vier-Bilder-Test¹⁾), soll hier noch erwähnt sein.

Die Eignungsuntersuchung muß über die fachliche Tauglichkeit hinaus ferner darlegen, inwieweit auch Anpassungsfähigkeit an die betriebliche Leistungsgemeinschaft: **Sozialwilligkeit**, ergänzt durch Beständigkeit, und **Sozialfähigkeit**²⁾) gegeben ist. Denn nur selten prüfen die Ausleseverfahren auch die Fähigkeit des Menschen, sich dem sozialen System des Betriebes anzupassen³⁾).

Das Gesamtergebnis wird wertend zusammengefaßt in einem **Personalbogen**⁴⁾). Die Einstufung erfolgt dabei entweder im Vergleich zum „Standardarbeiter“ oder zum „Bestarbeiter“, es sei denn der früher erwähnte Schwierigkeitskatalog erlaubt eine unmittelbare Zuordnung. Dieser Personalbogen bedarf laufender Ergänzung aufgrund der Erfahrungen mit dem Einsatz der Arbeitskraft. Moede⁵⁾) nennt für diese Erfolgs-Kontrolle⁶⁾) folgende Daten:

1. Meßbare und zahlenmäßig belegbare Angaben
 - a) Materialverbrauch
 - b) Betriebsmittelverbrauch
 - c) Mängel- und Fehlleistungen, Störung — Unregelmäßigkeiten — Unfälle
 - d) Akkord (Menge — Güte)
2. Beurteilung
 - a) Vorgesetztenurteile und -berichte
 - b) Urteil der Kollegen
 - c) Eigenurteil
3. Proben
 - a) Kenntnisausweis
 - b) Fertigkeit ausweis.

Insofern also eine bewußt gestaltete Einstellungspolitik auf das Vorhandensein entwickelbarer subjektiver Leistungsreserven geachtet hat, können diese im Laufe der Zeit, insbesondere für den Fall eines Mehrbedarfs an Arbeitskraft, mittels **Schulung** der Belegschaft und Ausbildung von Lehrlingen verfügbar gemacht werden. Diese Schulung kann im Extrem bis zu der Zielsetzung reichen, den Betrieb mit allen erforderlichen betriebsvertrauten Ar-

¹⁾ Kurze Beschreibungen dieser angeführten Beispiele hinsichtlich Technik und Inhalt finden sich im „Taschenbuch für den Betriebswirt 1956“ (S. 50-60) und bzw. oder im „Taschenbuch für den Betriebswirt 1954“ (S. 45-49), beide herausgegeben von Steinbring W./Schnauffer E./Rode G. und erschienen in Berlin/Stuttgart.

²⁾ Vergleiche Kroeber-Keneth L. „Menschenführung — Menschenkunde“, Düsseldorf 1953, S. 155-165.

³⁾ Gardner B. B./Moore D. G. a. a. O., S. 182.

⁴⁾ Ein Beispiel eines Personalbogens findet sich bei Moede W. „Betriebliche Arbeitswissenschaft“, Essen 1954, S. 110/111.

⁵⁾ Moede W. a. a. O., S. 109.

⁶⁾ Hinweis auf Kaminski F. „Erfolgskontrolle der Ausleseprüfungen des Bayer-Werkes“, Manuskript 1947; angeführt bei Kroeber-Keneth L. „Erfolgreiche Personalpolitik“, 3. Auflage, Düsseldorf 1954, S. 102.

beitskräften für sämtliche betrieblichen Ebenen bis zum Vorarbeiter selbst zu versorgen¹⁾; der Arbeitsmarkt würde dann nur für noch unausgebildete Kräfte, insbesondere Lehrlinge, in Anspruch genommen. Dahingehend ist ein praktisches Beispiel zu verstehen, daß der leitende Angestellte selbst seinen Nachfolger auszusuchen und einzuarbeiten hat und sich seine Altersbezüge von Seiten des Betriebes unter anderem nach dessen Leistungskraft bemessen.

In der Gegenwart gewinnt die Schulung grundsätzlich auch durch die einsetzende Automation an Gewicht. Man darf nach den bisher vorliegenden Erfahrungen erwarten, daß künftig weniger angelernte als qualifizierte, weniger körperlich-geschickt als geistig-kontrollierend tätige Arbeiter: Maschinenwärter, Mechaniker, Techniker, benötigt werden.

Besonders die amerikanische Industrie räumt den Schulungsmaßnahmen, die auch in Zeiten rückläufiger Beschäftigung ihre grundsätzliche Bedeutung beibehalten, vielfach ein größeres Gewicht ein als den Beziehungen zum Arbeitsmarkt. Aber auch europäische Großbetriebe wie die Esso AG²⁾, die Robert Bosch GmbH, die Margarine-Union AG oder die englischen Gesellschaften Courtaulds Ltd. und Vauxhall Motors Ltd.³⁾ stehen in dieser Hinsicht kaum nach.

Die Schulung setzt ein bei der **Lehrlingsausbildung**, die zugleich Gelegenheit zu billiger Personalbevorratung bietet für einen erst nach Beendigung der Lehrzeit akuten Bedarf. Das erfordert eine frühzeitige und sorgfältige Auslese, zumal gegenwärtig nur die Hälfte der in Lehrstellen vermittelten Schulentlassenen die erforderlichen Begabungen mitbringt⁴⁾.

Die Lehrlingsausbildung kann entweder rein auf die beruflichen und insbesondere die betrieblichen Erfordernisse ausgerichtet sein, oder sie kann ein vielseitigeres und zugleich persönlichkeitsbildendes Lehrprogramm zugrunde legen. Es liegt auf der Hand, daß letztere im Sinne elastischer sozialer Betriebsführung vorzuziehen ist. Ueberdies weisen „neuere berufspsychologische Erfahrungen eindeutig nach, daß die gründliche Ausbildung in einem Beruf auch auf andere, nicht erlernte und ausgeübte Tätigkeiten einwirkt“⁵⁾.

Der mehr universellen Bildung schon des Lehrlings dienen die verschiedensten nebenherlaufenden Kurse. Auch die in Frankreich gelegentlich üb-

¹⁾ Grundlage dafür ist die erwähnte „Personalbestands-Uebersicht“ sowie eine „Arbeitsplatz-Kartei“, gleichfalls mit eingehenden Kriterien. Wegen Einzelheiten dazu sei ergänzend verwiesen auf den RKW-Auslandsdienst Nr. 45 „Ausbildung von Führungskräften in der amerikanischen Wirtschaft — Beobachtungen einer deutschen Studiengruppe“, München 1956, S. 13 und 48-54.

²⁾ Das Trainingsprogramm dieser Gesellschaft, als Beispiel, beschreibt Harmsen R. „Training für Mitarbeiter“, in: Nadig R./Harmsen R./Gerathewohl F. a. a. O., S. 148-169.

³⁾ Betriebsbroschüren über solche Maßnahmen bei diesen beiden Gesellschaften führt an Geck L. H. A. a. a. O., S. 233.

⁴⁾ Kroeber-Keneth L. „Die große Fluktuation“. In: Frankfurter Allgemeine Zeitung vom 11. Februar 1958.

⁵⁾ Mayer A. „Probleme moderner betrieblicher Berufsausbildung“. In: Neue Betriebswirtschaft 1955, S. 5.

liche „Vorlehre“, die den Lehrling mit Arbeiten vertraut macht¹⁾, die allen Handwerksberufen gemeinsam sind, bereitet die Erziehung der Arbeitskraft nicht zum „ausführenden Objekt des Betriebsgeschehens“ sondern zum „handelnden Objekt“, nicht zum „Taylorismus“ sondern zum „Kostendenken“²⁾ vor.

Spezielle großbetriebliche Erfahrungen über den modernen organisatorischen Einbau des Lehrlingswesens durch Lehrwerkstätten, Lehrrecken u. a. vermittelt eine diesbezügliche Schrift der Robert Bosch GmbH³⁾. Im allgemeinen schwanken die Aufwendungen für die Lehrlingsausbildung je nach Ertragslage und Aufgeschlossenheit des Betriebs zwischen DM 800.— und DM 3.600,— je Ausbildungsjahr⁴⁾. Auf die besondere Bedeutung der Berufsschule für die Lehrlingsausbildung und die notwendige Zusammenarbeit mit dem Betrieb geht Mand⁵⁾ näher ein. Manchmal findet auch ein Austausch mit fremden Betrieben statt, der frühe Betriebsblindheit vermeiden hilft.

Der Fortbildung erwachsener Betriebsangehöriger stehen vielfach Hindernisse entgegen, die, durch Lebensalter und Temperament bedingt, vor allem in der Aufnahmefähigkeit, im Aufnahmeinteresse, im Aufnahmewillen sowie in der Scheu vor Veränderungen liegen. So fällt der Auswahl für eingehende, freiwillige Schulung der Förderungswürdigen große Bedeutung zu. Auch aus diesem Grunde empfiehlt es sich, die Ausbildung während der Arbeitszeit durchzuführen, zumindest eventuelle Ueberstunden, allerdings ohne die für häusliche Lernzeit, zu bezahlen. Desgleichen sollte der Betrieb die Kosten für die Teilnahme an Veranstaltungen übernehmen.

An konkreten Maßnahmen sind zunächst diejenigen zu nennen, die der Förderung der Allgemeinbildung der Mitarbeiter dienen, und grundlegende volks- und betriebswirtschaftliche Belehrung einbeziehen. Solche Persönlichkeitsbildung ist zwar in ihrer Wirkung nur selten rechnerisch nachprüfbar, hebt aber die fachliche und soziale Qualifikation des einzelnen für den Betrieb; die Teilnahme an diesen belehrenden oder unterhaltenden Institutionen muß allerdings jedem überlassen bleiben. Alsda sind die Benutzung der Werksbibliothek, der Besuch kultureller oder bildender Veranstaltungen, beispielsweise im Rahmen der Volkshochschulen, sowie von verschiedenen Aussprache- und Interessentenkreisen⁶⁾. Letztere erscheinen besonders dann wertvoll, wenn sie unmittelbar der Gestaltung durch die Betriebsangehörigen überlassen sind, wie Laientheatergruppen, Werkorchester oder Werkchöre. Ähnlich positiv vermag auch der von der Robert Bosch GmbH monatlich herausgegebene „Deutsche Sprachbrief“ zu wirken. Der Schreibmaschinen- oder der Kurz-

¹⁾ Vergleiche dazu die bei Geck L. H. A. hierüber angeführte Literatur a. a. O., S. 235 (Fußnote).

²⁾ Kroeber-Keneth L. „Menschenführung — Menschenkunde“, Düsseldorf 1953, S. 69.
³⁾ „Der Lehrling im Hause Bosch“ Bosch-Schriftenreihe Folge 6, Stuttgart 1953.

⁴⁾ Kroeber-Keneth L. „Die große Fluktuation“. In: Frankfurter Allgemeine Zeitung vom 11. Februar 1958.

⁵⁾ Mand J. „Betriebliche Personalpolitik“, Wiesbaden 1956, S. 69/70.

⁶⁾ Vgl. dazu Goossens F. „Die Praxis der Ausbildung und Fortbildung im Betrieb“, München/Düsseldorf 1952, S. 53/54.

schriftkurs zeigen, wie verwischt die Grenzen zwischen der allgemeinen und der beruflichen Fortbildung sind.

Die herkömmliche erste Stufe der fachlichen Fortbildung ist die **Anlernung**. Sie befaßt sich mit der Einführung neu angeworbener Kräfte in ihre Arbeit, entweder am endgültigen Arbeitsplatz, an einem Vorlernplatz oder in einer grundlegenden theoretischen und praktischen Schulung. Ferner erledigt sie die Umschulung versetzter Kräfte sowie die „Nachschulung“¹⁾ bei technisch-organisatorischen Änderungen und bei durch Unfall oder Krankheit verlorengegangener Eignung. Die Kosten für die Anlernung eines Facharbeiters werden gegenwärtig mit DM 1.000,— bis DM 1.600,— angegeben²⁾.

Die zweite Stufe beruflicher Fortbildung erstrebt die **Verbreiterung** und Vertiefung **des fachlichen Wissens** und Könnens mit dem Ziel einer möglichst vielseitigen Einsatzmöglichkeit der Arbeitnehmer und hoher Leistungsfähigkeit am speziellen Arbeitsplatz. Dafür haben sich in der Praxis verschiedene Übungen entwickelt:

Gelenkter Arbeitsplatzwechsel (job rotation), auch im Austausch mit fremden Betrieben³⁾;

Besichtigung fremder Arbeitsplätze mit Erklärung der wechselseitigen Beziehung zum eigenen Arbeitsplatz, gleichfalls im eigenen oder fremden Betrieb (zum Beispiel bei Konzern- oder Lieferbetrieben);

Belehrung über Unfallgefahren;

Beschickung von Refa-Lehrgängen;

Mitarbeiter- und Meisterbesprechung;

Ausbildung in einem Doppelberuf.

Für die Freizeit können Fachbücher und -zeitschriften zur Verfügung gestellt werden; außerdem kommen Abendkurse an verschiedenen Lehranstalten und Fachveranstaltungen in Betracht.

Als nächste Stufe ist die **Vorgesetztenschulung** zu nennen, die sich zwar auch auf die berufliche Fortbildung erstreckt, hauptsächlich aber die Erziehung zur Menschenkunde und zur Menschenführung zum Gegenstand hat. Und zwar handelt es sich um die Schulung für sämtliche Zwischenführungsschichten, von der Leitung bis zu den Werkmeistern, Gruppenführern und Vorarbeitern, also der sogenannten „Kaderschulung“ nach dem Begriff des Schweizer Carrard. Zur Beschreibung dafür angewandter praktischer Verfahren kann wiederum auf die Erhebung von Gossens⁴⁾ zurückgegriffen werden, die unter anderem nennt: Vorgesetztenbesprechungen, Darbietung von Literatur, Entsendung zu Treffen der Arbeitsgemeinschaft für Soziale Betriebsgestaltung eV in Heidelberg, zu Refa-Kursen und TWI („Training within Industry“) -Konferenzen. Letztere sind darauf abgestellt, dem Zwischenvor-

¹⁾ Geck L. H. A. a. a. O., S. 236.

²⁾ Kroeber-Keneth L. „Die große Fluktuation“. In: Frankfurter Allgemeine Zeitung vom 11. Februar 1958.

³⁾ Vergleiche „Der Facharbeiteraustausch in der Diskussion“. In: Der Arbeitgeber 1958, S. 25/26.

⁴⁾ Goossens F. a. a. O., S. 54/55.

gesetzten Kenntnisse und Hilfsmittel zur Bewältigung seiner arbeitspädagogischen Aufgaben an die Hand zu geben, insbesondere zu den Fragen der Mitarbeiterunterweisung, der Menschenführung und Menschenbehandlung (Mitarbeiterbeziehungen) sowie der Anleitung zur Arbeitsvereinfachung¹⁾.

Aufmerksamkeit verdient in diesem Zusammenhang schließlich die **Heranbildung** der künftigen **obersten Führung** eines industriellen Großbetriebes. Mit diesem Thema hat sich neben anderen auch die Schmalenbach-Gesellschaft²⁾ auf einer ihrer jüngsten Arbeitstagen beschäftigt. Wenn eine allgemeine und fachliche Grundausbildung vorausgegangen ist, wird ein Einsatz der Nachwuchskräfte bereits in der Leitungsstufe oder auch in Spitzen-Stabstellen, allerdings ohne Weisungsbefugnis und absolute Verantwortung, empfohlen³⁾. Unter allen Umständen wird praktische Tätigkeit in fremden Betrieben, möglichst einer anderen Branche, angeraten.

Wenn es dem Betrieb gelingt, die nach sorgfältiger Auslese in die Betriebsgemeinschaft aufgenommenen Mitarbeiter durch entsprechende Aus- und Fortbildung vielseitig einsatzfähig und für Beförderungen tauglich zu machen, so bestehen innerhalb der Belegschaft erhebliche personenbezogene Qualitätsreserven. Ueber sie kann dann bei Ueberbeschäftigung auch an anderen Arbeitsplätzen verfügt werden. Es mag in diesem Zusammenhang dahingestellt bleiben, ob bei normaler Beschäftigungslage diese zusätzlichen Leistungsreserven im Hinblick auf innerbetriebliche Versetzungen auch tatsächlich in Anspruch genommen werden sollen, vor allem der Abwanderungsgefahr wegen, der aber bei ähnlichem Denken in anderen Betrieben gleichermaßen die Chance gegenübersteht, ausgebildete Kräfte von dort übernehmen zu können. Auch ist hier darauf hinzuweisen, daß die menschliche Leistungsfähigkeit nur in Ausnahmesituationen voll ausgelastet werden darf.

Die vorstehend erläuterten Maßnahmen der betrieblichen Schulung dürfen im Hinblick auf ihren Einfluß auf die Elastizität der sozialen Betriebsführung zusammenfassend positiv beurteilt werden. Wenngleich auch sie allein nicht imstande sind, die allgemeine Erstarrung der sozialen Betriebsführung aufzuheben, so vermögen sie diese dennoch in nicht unbedeutendem Umfange zu mildern. Ganz besonders gilt das für eine geplante, kostenmäßig

¹⁾ Wegen Einzelheiten vergleiche Beyerle P. „Grundsätzliches zu den Zielen und der Methodik der deutschen TWI-Arbeit“. In: „Die Deutsche TWI-Arbeit — Ein Tagungs- und Arbeitsbericht“, Stuttgart 1953.

²⁾ Bericht über die Arbeitstagung der Schmalenbach-Gesellschaft am 26. Oktober 1956 in Baden-Baden über „Die Sicherung der Unternehmensnachfolge durch wirtschaftliche und rechtliche Maßnahmen“. In: ZfhF 1956, S. 605-662. Wissenschaftliche Stellungnahmen zu diesem Fragenkreis liegen vor von Hax K. („Die Ausbildung und Weiterbildung des Unternehmensnachwuchses. Neue Methoden in USA und Großbritannien“. In: ZfhF 1953, S. 235-243) und Mellerowicz K. („Ausbildung des wirtschaftlichen Führungsnachwuchses“. In: Der Betrieb 1956, S. 669-671 und 693-695).

³⁾ So Meier A. in seinem Referat „Unternehmensnachfolge im Rahmen der Unternehmensorganisation“ auf der oben erwähnten Arbeitstagung der Schmalenbach-Gesellschaft, abgedruckt a. a. O., S. 618-629, insbesondere S. 622-627.

nicht sehr belastende Lehrlingshaltung. Im übrigen erwächst einer geschulten Arbeitskraft, wie Belegschaftsbefragungen immer wieder bestätigen, die so sehr gewünschte soziale Sicherheit dadurch, daß der Betrieb auf sie als zur Stammbeflegschaft gehörig nicht mehr ohne weiteres verzichten kann. Denn wie schon gelegentlich betont, gefährden anpassende Einschränkungsmassnahmen, auch im Hinblick auf die Unternehmungstradition, diese weniger als die viel eher entbehrliche und leichter wiederzubeschaffende große Zahl der Angelernten und Hilfsarbeiter geringer Qualifikation¹⁾. Das Studium von Arbeitslosenstatistiken erhärtet diese Meinung. Darüber hinaus wird hierdurch dem begabten Mitarbeiter der Weg zu seinem sozialen Vorwärtskommen geebnet.

213) Veränderung der sachbezogenen Leistungsbedingungen

Neben der Einwirkung auf die zeitliche und räumliche Verteilung der Arbeitsaufgaben sowie der Realisierung noch nicht verfügbaren persönlichen Leistungspotentials bleibt als weitere Möglichkeit der betriebsinternen Aufschließung von Arbeitskraftreserven die Reorganisation der sachbezogenen Leistungsbedingungen. Vor allem die Arbeitswissenschaft untersucht den Arbeitsvollzug mit dem Ziel der Steigerung des Arbeitseffekts bei gegebenem Leistungspotential. Während die dabei zu ergreifenden Massnahmen sich auf kleinere Investitionen beschränken, erfordert die später zu besprechende verstärkte Mechanisierung zum Zwecke der Intensivierung der Leistung des gegebenen Arbeitspotentials erheblich mehr finanzielle Mittel. Diese letztgenannte Mechanisierung kann dahingehend wirken, daß sie Arbeitskräfte für andere, dringliche Aufgaben innerhalb des Betriebs freistellt, oder die Leistungsfähigkeit der einzelnen Arbeitskraft wesentlich hebt.

2131) Verbesserte Arbeitsgestaltung

Die Arbeitsbedingungen lassen sich durch eine Reorganisation des Arbeitsverfahrens als solchem sowie durch günstigere Gestaltung der „arbeits-technischen Umwelt“²⁾ zur Erreichung eines höheren Arbeitseffekts ändern.

Die **Verbesserung des Arbeitsverfahrens** setzt eine eingehende Analyse des Arbeitsablaufs in die elementaren Handgriffe und Verrichtungen voraus. Als ein Ansatzpunkt bietet sich die für die Leistungserstellung benötigte Zeit an. Von den verschiedenen Systemen zu ihrer Ermittlung teilt die Refa-Zeitstudie³⁾ die Zeit am Arbeitsplatz grundsätzlich wie folgt ein:

- a) Rüst- oder Vorbereitungszeiten (Pflege und Einrichten der Ausrüstung, Bereitsstellung des Materials);

¹⁾ Vgl. Baumgartner H. U. „Die Sozialpolitik der industriellen Unternehmung“, Bern 1950, S. 28/29.

²⁾ Gutenberg E. a. a. O., S. 26.

³⁾ Vgl. „Das Refa-Buch“, 5 Bände, München 1955 und 1956, insbesondere Band 2 „Zeitvorgabe“, 5. Auflage, 1955.

- b) Fertigungszeiten (Eigentliche Arbeit am Produkt);
- c) Zwischen- oder Stückfolgezeiten (Unterbrechungen durch Umstellung);
- d) Wartezeiten (Bis zum Eintreffen benötigter Teile oder Materialien);
- e) Erholungszeiten.

Zur Hebung des Arbeitseffekts durch Ausschaltung unproduktiver Zeiten wird man in erster Linie die Wartezeiten heranziehen. Sie lassen sich durch eine Beschleunigung des Materialflusses und den Abbau nicht produktionsbedingter Verzögerungen mindern. Dabei ist zu erwägen, ob bereits durch Rationalisierung des innerbetrieblichen Transportwesens die Durchlaufgeschwindigkeit erhöht werden kann. Aber auch produktionsbedingte Wartezeiten können durch Änderungen im Arbeitseinsatz verringert werden. In den Zwischen- oder Stückfolgezeiten liegen Reserven, wenn die Arbeitszuteilung die einzelnen Tätigkeiten weitgehend spezialisiert, nicht vermeidbare Umstellungen jedoch auf wendige Arbeitskräfte verlagert; bei Fließbandfertigung wird die Stückfolgezeit zwar herabgesetzt, muß dafür jedoch dem Arbeitstempo und Arbeitstakt der in sich nicht immer homogenen Gruppe am Band Rechnung tragen. Auch die Rüst- oder Vorbereitungszeiten sind laufend auf ihre Angemessenheit zu überprüfen. Wie schon in anderem Zusammenhang erörtert, läßt sich die hierin enthaltene Pflegezeit für die Ausrüstung in beschränktem Umfange verschieben; das Einrichten von Präzisionsmaschinen kann besonders qualifizierten Fachkräften vorbehalten bleiben. Innerhalb der eigentlichen Fertigungszeit liegen Reserven vor allem dann, wenn die bisher genannten Nebenzeiten auf Grund einer ununterbrochen gleichartigen Produktion weitgehend entfallen. Die Erholungszeiten schließlich dienen der Erhaltung der Leistungsfähigkeit der Mitarbeiter. Sie sollten nach Lage und Dauer den arbeitspsychologisch und -physiologisch zu ermittelnden Leistungskurven entsprechen. Da sie subjektiv verschiedene Werte aufweisen, müßte darauf geachtet werden, annähernd brauchbare Durchschnittswerte zu finden. Das gilt aber nicht allein für die Bemessung der Erholungszeiten, sondern für alle Vorgabezeiten schlechthin. Unter diesem Aspekt notwendiger Leistungssteigerung dürfte im Prinzip — keineswegs natürlich in den seinerzeitigen Uebertreibungen — dem Best-Arbeiter Taylors gegenüber dem Standard-Arbeiter nach Bedeaux der Vorzug zu geben sein.

Diese Untersuchung der Zeitvorgaben auf noch enthaltene Reserven kann nicht voll zur Geltung kommen, wenn man von einer gleichzeitigen Durchleuchtung der **Arbeitsbedingungen am Arbeitsplatz** absieht. Denn „oft sind es nur geringfügige Änderungen in der Handhabung der Arbeitsmittel, in der körperlichen Haltung, in der Befestigung der zu bearbeitenden Gegenstände auf der Werkbank, die die Arbeitsleistungen um das Vielfache steigern und dabei gleichzeitig die Arbeitsverrichtungen erheblich erleichtern“¹⁾.

Die konstruktiven Gegebenheiten der Maschinen und Werkzeuge sind der Ausgangspunkt für die Gestaltung des Arbeitsverfahrens. Leider sind diese Daten häufig viel mehr auf das Werkstück als auf den Werk tätigen aus-

¹⁾ Gutenberg E. a. a. O., S. 26.

gerichtet. Zum Beispiel weist Weber¹⁾ auf die Tatsache hin, daß die Maschinen in der Regel von Männern für Männer entworfen werden. Werden nun aber weibliche Arbeitskräfte daran eingesetzt, müssen sich auf Grund der andersartigen physiologischen Konstellation zwangsläufig Mißverhältnisse ergeben, die sich zumindest in rascherer Ermüdung äußern. Im Dienste einer möglichst wenig anstrengenden Bedienung ist zu versuchen, die Bedienungseinrichtungen physiologisch günstig erreichbar, gut sichtbar und leicht schaltbar und auch so anzubringen, daß hinreichende Sicherheit gegen eine technisch fehlerhafte Benutzung gegeben ist²⁾. Die Werkzeuge sind insbesondere in Form und Größe der Hand des Arbeiters anzupassen. Noch stärker erhebt sich diese Forderung, vor allem nach Uebersichtlichkeit und geringer Entfernung, bei der Bedienung mehrerer Maschinen durch einen einzigen Arbeiter. Warnsignale (z. B. auf der elektrischen Station) oder selbsttätige Unterbrechung bei Fehlleistungen (z.B. am Webstuhl) helfen Maschinen- oder Produktschäden vermeiden und sichern die Gesundheit des Arbeiters. Diese automatischen Sicherungen gewinnen besonderes Gewicht bei der Konstruktion moderner vollautomatischer Anlagen.

Die betrieblichen Möglichkeiten der Arbeitsvereinfachung liegen also in diesem technisch bedingten Rahmen, was jedoch eine gewisse Gestaltbarkeit der Arbeitsbedingungen nicht ausschließt. Diese erstreckt sich vornehmlich auf die Anordnung der Werkzeuge, Materialien und Fertigteile an der Maschine im Griffbereich. Häufig benutzte Werkgeräte müssen in Griffnähe bereitliegen, ohne daß allerdings der Bewegungsspielraum dabei leidet. Desgleichen ist bei unterschiedlich schweren Teilen darauf zu achten, daß das Produkt, gebildet aus Menge und Weg der Teile, möglichst niedrig ist. Die Werkzeuge selbst müssen dem spezifischen Verwendungszweck angepaßt sein.

In Verbindung mit der Zeitstudie ist auch zu überlegen, wie der einzelne auf die rationellste Weise seine Arbeit erledigen kann. Ergänzende Bewegungsstudien suchen für den einzelnen Arbeiter nach einer möglichst kräftesparenden Arbeitstechnik. Ihr Ziel ist bei der Handhabung der Werkzeuge, „das Nacheinander der einzelnen Arbeitsoperationen möglichst sinnvoll zu gestalten, überflüssige oder abrupte oder einander hindernde oder gegenläufige Bewegungen zu vermeiden“³⁾.

Solcher Schonung und Einsparung von Arbeitskraft dienen in erheblichem Umfange auch die betrieblichen, berufsgenossenschaftlichen und gewerberechtlichen Maßnahmen zur Verhütung von Betriebsunfällen, sei es zum Schutz vor Verletzungen oder allmählichen Gesundheitsschädigungen. Das verdeutlicht eine Angabe, wonach der westdeutschen Wirtschaft jährlich 2 Mrd. DM durch Unkosten infolge von Betriebsunfällen verloren gehen; die Zahl der Unfälle stieg dabei von 1949 bis 1953 von jährlich 85.000 auf 118.000⁴⁾.

¹⁾ Weber C. a. a. O., S. 171.

²⁾ Vgl. Gutenberg E. a. a. O., S. 29.

³⁾ Gutenberg E. a. a. O., S. 28.

⁴⁾ Quelle: Der Neue Betrieb — Mitteilungen, Nr. 5/1954, S. 1.

Ein gelegentlich zu beobachtender Wettbewerb bei einzelnen Betrieben zur Senkung der Unfallziffer, der bis zur Kopplung der Unfallverhütung mit Prämien reicht, ist auch in diesem Sinne zu begrüßen¹⁾.

Arbeitswissenschaftliche Forschungen²⁾ haben nachgewiesen, daß die Leistungsbereitschaft der Arbeiter nicht unwesentlich durch die an der Arbeitsstätte vorhandenen **Umweltbedingungen** beeinflußt wird. Solche mehr indirekt wirkende Maßnahmen betreffen vor allem die Gestaltung des Arbeitsraumes hinsichtlich Luft (Gase, Staub, Schmutz, Feuchtigkeitsgehalt), Licht, Temperatur, Farbe, Schall und Erschütterung, soweit die Eigenart der betrieblichen Fertigung das zuläßt. Wenngleich diese Maßnahmen gegenwärtig verschiedentlich in der Theorie etwas überbetont und in der Praxis etwas übertrieben werden, sollte man zumindest nicht übersehen, daß sie dazu beitragen können, die Unfallgefährdung herabzusetzen; vor allem sind sie auch dann heranzuziehen, wenn sie in der Lage sind, individuelle Schutzvorrichtungen des Arbeiters, wie beispielsweise Schutzbrillen, überflüssig zu machen, da diese Vorkehrungen oft in unverständlichem Maße ignoriert werden.

Wenn sich innerhalb der vorgenannten Maßnahmen solche finden, die weniger elastisch sind als menschlich unumgänglich, so ist das dahin zu verstehen, daß sie gleichzeitig zwei Zwecken gerecht werden, obgleich diese nicht gleichwertig sind. Im übrigen ist in diesem Sinne durchaus nicht immer gewährleistet, daß nicht erst wirtschaftliche Überlegungen die in diesem Falle an sich vorgeordneten sozialen voll zum Tragen bringen.

2132) Vermehrter Maschineneinsatz

Um ein gestiegenes Auftragsvolumen zu bewältigen, kann schließlich, wobei zugleich fertigungstechnische, kostenmäßige und finanzielle Gesichtspunkte mitsprechen, zu einem verbesserten oder verstärkten Maschineneinsatz übergegangen werden. Eine solche Abschwächung der Arbeitsintensität zugunsten erhöhten Kapitaleinsatzes, zum Zwecke einer Produk-

¹⁾ Vergleiche zum Beispiel „Unfallverhütung bei Bosch“, Bosch-Schriftenreihe Folge 7, Stuttgart 1954.

²⁾ Vgl. dazu:

Lehmann G. „Praktische Arbeitsphysiologie“, Stuttgart 1953;

Baierl F. „Ordnung und Sicherheit im Betrieb durch Farbe“, Düsseldorf 1953; Hatlapa „Arbeitsraum-Klima“. In: BFuP 1952, S. 46-49, ferner „Raumklima und Klimaanlagen unter besonderer Berücksichtigung der Textilindustrie“.

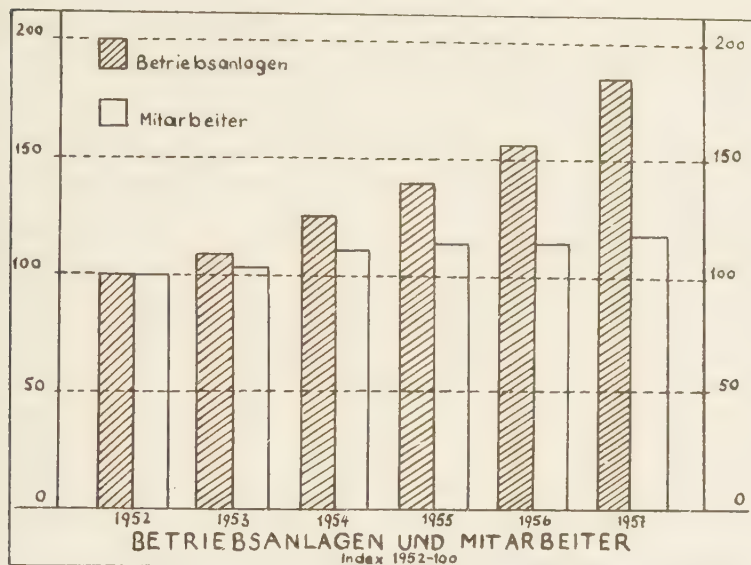
In: BFuP 1953, S. 36-40; „Das richtige Beleuchten der Arbeitsstätten“. In: BFuP 1953, S. 114-117; „Betriebslärm und Erschütterungen durch Maschinen“. In: BFuP 1953, S. 247;

Hellmann N. „Farben im Betrieb“. In: Sonderdruck aus Werkstatt und Betrieb, Zeitschrift für Maschinenbau und Fertigung 1951; „Farbe und Lärm“. In: Sonderdruck aus Werkstatt und Betrieb, Zeitschrift für Maschinenbau und Fertigung 1952;

Der Neue Betrieb — Mitteilungen, Nr. 4/1954, S. 1 (über die Vereinheitlichung der Sicherheitsfarben);

Mamecke K. „Lärm ist gefährlich“. In BFuP 1954, S. 120/121.

tivitätssteigerung, läßt das nachstehende Schaubild eines Großbetriebes der Chemiefaser-Industrie¹⁾ deutlich erkennen:



Im Falle der konjunkturellen Veränderung der maschinellen Kapazität zur Substitution mangelnder Arbeitskraft sind folgende Voraussetzungen zu berücksichtigen:

- a) Es muß gewährleistet sein, daß das erhöhte Beschäftigungsvolumen mit relativer Sicherheit über die Nutzungsdauer (Abschreibungsperiode) der Investitionen hin anhält. Diese Feststellung trifft, wie früher erwähnt, die Marktforschung. Die Nutzungsdauer kann dadurch gekürzt werden, daß für die Neuanschaffungen, für die kontinuierliche Nutzung an sich nicht vorgesehen aber technisch möglich ist, befristet Mehrschichtarbeit eingeführt wird, um das Risiko der Ueberholung oder der Nichtauslastung abzufangen.
- b) Eine Investitionsrechnung muß Rentabilität und Wirtschaftlichkeit der neuen Anlagen als solcher und innerhalb der gegebenen maschinellen Ausrüstung vorausschauend erwägen. Bei der Finanzierung ist darauf zu achten, daß die Investitionsmittel nach Höhe und Frist auf den Abschreibungsrhythmus

¹⁾ Quelle: Geschäftsbericht 1957 der Vereinigte Glanzstoff-Fabriken AG, Wuppertal-Elberfeld. S. 9. Die Betriebsanlagen sind dabei zu den Bilanzwerten des jeweiligen Jahresabschlusses angesetzt. Bei den Mitarbeiterzahlen wurden Jahresdurchschnittswerte angenommen.

abgestimmt sind. Die dergestalt entstehenden, zusätzlichen Fixkosten sind im Rahmen der gesamten Fixkostenlast des Betriebes zu würdigen.

- c) Die neuen Investitionen müssen sich in die vorgegebene Produktionsstruktur einfügen. Das gilt für den personellen (Eignung des Bedienungspersonals, technische Pflege und Ueberwachung) wie für den sachlichen Bereich (Standort, Energieversorgung). Die mit der Einstellung dieser Anlagen verbundenen Umstellungs- und Anlaufschwierigkeiten sind vorweg in den Fertigungsablauf einzuplanen.

Der vermehrte Maschineneinsatz ist in zwei Formen denkbar, nämlich entweder Modernisierung oder Ausweitung der Kapazität. Die **Modernisierung** äußert sich in einer qualitativen oder quantitativen Leistungssteigerung. Beides kann dem Ausgleich knapper Arbeitskraft dienen, sei es durch eine Verlängerung der Lebensdauer der Ausrüstung bei qualitativ höherwertigen Gütern oder eine mengenmäßig den vermehrten Ansprüchen gerecht werdende Ausbringung. In diesem Sinne verfolgt die Rationalisierung weniger die Tendenz zur Kostensenkung als zur Anpassung an gestiegene Verbraucheransprüche, was die absolute Rationalisierungsnotwendigkeit infolge Ueberholung oder Unbrauchbarkeit nicht ausschließt. Beim verbesserten Maschineneinsatz, der knappes Personal einsparen soll, wird man also in erster Linie daran denken, bisher manuell erledigte Tätigkeiten auf die zu installierenden Maschinen zu verlagern oder mehrere auf eine Maschine zu vereinigen. Die Substitution durch Einzweckmaschinen verfolgt dabei eine Leistungssteigerung durch Spezialisierung, stellt aber gleichzeitig höhere Ansprüche an das innerbetriebliche Transportwesen. Die Mehrzweckmaschine dagegen ist wesentlich elastischer, eben durch die Möglichkeit verschiedenartigen Einsatzes, die aber nur im Betrieb gegebene Verwendungszwecke umfassen sollte. Eine Arbeitsvereinigung durch diese Maschine ist horizontal und vertikal möglich. Vertikal werden dabei mehrere aufeinander folgende Arbeitsstufen zusammengefaßt, horizontal nebeneinander liegende Arbeitsaufgaben. Diese Arbeitsvereinigung kann zugleich raumsparend wirken und die Uebersichtlichkeit des Fertigungsablaufs fördern. Die letzte Steigerung dieser Substitution liegt im Einsatz vollautomatischer, elektronisch gesteuerter Anlagen.

Die **Ausweitung** der Kapazität verlangt wesentlich tiefergehende betriebswirtschaftliche Ueberlegungen. Sie ist im hier zu behandelnden Sinne von der Errichtung von Kapazitäten für die Befriedigung grundsätzlich neuer oder andersgearteter Nachfrage oder zur Verbreiterung des Produktionsprogramms abzugrenzen. Besonderes Gewicht gewinnen in diesem Zusammenhang die Standortfragen. So ist zu entscheiden, ob die neuen Kapazitäten in den vorhandenen Produktionsräumen untergebracht oder an anderer Stelle Fertigungsstätten neu errichtet werden sollen. Gelegentlich kann damit auch eine Umverteilung von Arbeitsgebieten verbunden sein. Hinsichtlich der Art der anzuschaffenden Investitionsgüter kann auf die vorherigen Ueberlegungen verwiesen werden. Ferner ist bei der Auswahl zusätzlicher Aggregate ihrer Größe Aufmerksamkeit zu schenken. Bei Schwankungen des Beschäftigungs-

grads bringen kleinere Aggregate dem Betrieb mehr Elastizität, da sie ungleich leichter stillzulegen oder anderweitig auszulasten sind. Eine vorübergehende Stilllegung bringt in der Regel außerdem Kostenvorteile im Vergleich zu einem nur partiell ausgenutzten Großaggregat. Denn gerade spezialisierte Großeinheiten sind bei Schwankungen in den wirtschaftlichen Verhältnissen verhältnismäßig unelastisch.

Die Ausführungen über die Substitution von Arbeitskraft durch Maschinen infolge einer konjunkturellen Mangellage lassen sich dahin zusammenfassen, daß die auf diese Weise für die soziale Betriebsführung gewonnene Abhilfe in ihrem Elastizitätscharakter stark beeinträchtigt ist. Diese Beeinträchtigung besteht im vorliegenden Fall für die wirtschaftlich-technische Betriebsführung, denn die so innerhalb des einen Führungsbereichs erreichte Elastizität geht sehr stark zu Lasten der Elastizität des anderen, das heißt, die anfallenden Kosten wechseln nur ihre Bezeichnung, bleiben aber dabei nach wie vor Fixkosten. Auch eventuell zusätzlich mit dieser Umschichtung verbundene Vorteile vermögen an diesem zuletztgenannten Tatbestand nichts zu ändern.

22) Bei Minderbedarf an Arbeitskraft

Bei vorübergehendem Beschäftigungsrückgang, vor allem durch saisonale und, mit Einschränkungen, konjunkturelle Schwankungen, bieten sich dem Betrieb zwei Kategorien innerbetrieblicher Maßnahmen zur Regulierung des dadurch entstehenden Minderbedarfs. Weniger durchgreifende Maßnahmen lasten das betriebliche Arbeitsvolumen weiterhin voll aus; läßt sich dadurch der partielle Minderbedarf nicht regulieren, bleibt nur die vorübergehende Reduzierung, das heißt Minderinanspruchnahme des gegebenen Arbeitsvolumens.

221) Beschäftigungsausgleich innerhalb des gegebenen Arbeitsvolumens

Dem Interesse der Arbeitskraft an der Erhaltung ihres Arbeitsplatzes entspricht das Bemühen um einen betriebsinternen Beschäftigungsausgleich. Er ist zeitlich durch Einschiebearbeiten und räumlich durch einen Ausgleich zwischen unterschiedlich beschäftigten Betriebsabteilungen zu erreichen. Zeitlich befristet kann die Produktion an Halb- und Fertigfabrikaten, wie früher ange-deutet, auch auf Lager genommen werden, wie zum Beispiel bei der Herstellung von Bestecken. Dort produziert man halbfertige Rohlinge auf Vorrat, prägt diese aber erst auf Abruf den Kundenwünschen entsprechend aus. Ähnlich verfahren Ziegeleien mit der Ziegelerde, um die Beschäftigung der Stammarbeiter auch während der Wintermonate zu gewährleisten. Einen gewissen Ausweg bildet ferner die Entgegennahme von Auftragsarbeiten oder die Selbsterstellung von Anlagen.

2211) Instandhaltungs- und Reparaturarbeiten

Wie bereits analog im Falle des Mehrbedarfs an Arbeitskraft ausgeführt, können Instandhaltungs- und Reparaturarbeiten nachgeholt werden. Durch eine gründliche Wartung oder Verbesserung der Anlagen in solchen Zeiten wird zudem späteren Instandhaltungsarbeiten während einer Ueberbeschäftigung vorgebeugt. Arbeiten dieser Art läßt zum Beispiel die Bauindustrie an ihren Werksgeräten im Winter verrichten. An sich sollten derartige Arbeiten, zu denen ferner Entwicklungsarbeiten zählen, technisch und wirtschaftlich gerechtfertigt sein; unter Umständen zwingt aber die Vorsorge sowohl personalpolitisch als auch wirtschaftlich dazu, Arbeiter auch ohne hinreichende Beschäftigung durchzuhalten.

2212) Ausgleich zwischen unterschiedlich beschäftigten Betriebsabteilungen

In Betrieben mit ausgeprägter Produktionstiefe oder Produktionsbreite ist nur selten der Fall gegeben, daß alle Betriebsabteilungen unterbeschäftigt sind. Eine Nivellierung dieser Beschäftigungsunterschiede läßt sich in gewissem Umfange dadurch herbeiführen, daß die Arbeitsaufgaben umverteilt werden. Diese Aufgabe fällt wiederum dem früher erwähnten sogenannten innerbetrieblichen Arbeitsamt zu. Allerdings engt die Verschiedenheit und die räumliche Anordnung der maschinellen Ausrüstung diesen Beschäftigungsausgleich innerhalb der Betriebsabteilungen ein. Solchen innerbetrieblichen Versetzungen ist eine vielseitige Schulung sehr dienlich, wobei, um Wiederholungen zu vermeiden, an frühere Ausführungen erinnert werden darf. Verhältnismäßig leicht ist eine solche Umsetzung zum Beispiel bei Tätigkeiten in der Textil-Industrie vorzunehmen, wo vielfach Konerinnen und Sortiererinnen ausgetauscht werden.

222) Vorübergehende Reduzierung des gegebenen Arbeitsvolumens

Eine vorübergehende Reduzierung des betrieblichen Arbeitsvolumens stellt schließlich die letzte derjenigen Maßnahmen dar, die versuchen, die Spanne zwischen Arbeitsaufgaben und Arbeitsvolumen innerhalb des Betriebs zu verringern.

2221) Beurlaubung von Arbeitskräften

Die betriebliche Urlaubsdisposition muß grundsätzlich einen Ausgleich zwischen dem Krankenstand und der Zahl der Urlauber dergestalt anstreben, daß trotz der Veränderung des innerbetrieblichen Arbeitsangebots im Laufe des Jahres die geplante Produktionsleistung erstellt wird. Dabei werden die individuellen Urlaubswünsche nach sozialen Gesichtspunkten bestmöglich berücksichtigt; Einzelheiten bestimmt gewöhnlich die betriebliche Urlaubsordnung. Eine strukturelle Erleichterung brachte hierfür die nach dem Kriege einsetzende Hinwendung zum Winterurlaub, indem sie die bisherigen Ur-

laubsspitzen während der Schulferien im Sommer und im frühen Herbst entlastet hat.

Bei einem unvorhergesehenen Beschäftigungsrückgang fällt der Urlaubsplanung nunmehr die Aufgabe zu, den Urlaub entsprechend den veränderten Betriebsverhältnissen anzuordnen. Dabei ist vorgesehen, daß — ähnlich wie bei den Betriebsferien — bestimmte Gruppen von Betriebsangehörigen oder die gesamte Belegschaft während der gleichen Zeit in Urlaub geschickt wird. So hat unlängst eine bekannte Kohlenzeche statt Feierschichten der Belegschaft vorgeschrieben, binnen einer bestimmten Frist die Hälfte des Jahresurlaubs in nächster Zeit einzubringen. Doch sollte eine solche Maßnahme nur echten Engpässen vorbehalten bleiben¹⁾.

2222) Einführung von Kurzarbeit

Reichen die vorgenannten Maßnahmen zur Ueberwindung der Unterbeschäftigung nicht aus, bleibt nur die Einführung von Kurzarbeit. Ihre Härte zeigt sich für den Mitarbeiter vor allem in einem geringeren Entgelt, während auf der Seite des Betriebs bei Kapitalintensität die Fixkosten pro Leistungseinheit anwachsen. Dem Betrieb entstehen ferner Stillstandskosten und bei der wiederholten Produktionsaufnahme höhere Anlaufkosten.

Das wirft die Frage auf, wie unvermeidliche Kurzarbeit wirtschaftlich am günstigsten gestaltet werden soll. Eine durch eine verkürzte tägliche Arbeitszeit verringerte Beanspruchung der Betriebsanlagen ist in der Regel kostengünstiger als die volle Kapazitätsausnutzung während einer verkürzten Arbeitswoche. Nur in Kontinue-Betrieben, wo eine fortlaufende Ueberwachung des Maschinenparks notwendig ist, wird man die Arbeitszeit strecken. Im übrigen ist eine Beschränkung der Arbeitszeit auf weniger Wochentage üblich. Bei der Verminderung der Zeitvorgabe pro Leistungseinheit liegt außerdem die Gefahr nahe, daß der Leistungsrückgang gegenüber der Arbeitszeitverkürzung überproportional verläuft. Diese Kostenüberlegungen, die bei der Rentabilitätsverschlechterung des Gesamtbetriebes in Depressionszeiten besonderes Gewicht erhalten, bestimmen somit die Art der einzuführenden Kurzarbeit. Sie müssen, in Verbindung mit den marktlichen Gegebenheiten, gleichzeitig darüber befinden, ob die Teilstillegung arbeits- oder kapitalintensive Betriebsabteilungen betreffen soll.

Die bei der Einführung von Kurzarbeit zu berücksichtigenden arbeitsrechtlichen Bestimmungen wurden im Abschnitt über die Ursachen der tendenziellen Erstarrung der sozialen Betriebsführung eingehend dargestellt, worauf hiermit verwiesen wird.

Die Kurzarbeit beansprucht die über die arbeitsrechtlichen hinausgehenden inneren Bindungen sozialer Leistungsgemeinschaft. So klingt auch bei dieser Maßnahme bereits der anschließend noch eingehender zu verfolgende Gedanke an, daß sich die soziale Betriebsführung tendiell der ihr bisher

¹⁾ Zu ähnlichen Maßnahmen haben, nach einer Meldung der Süddeutschen Zeitung vom 29./30. März 1953, die oberbayerischen Kohlenbergwerke gegriffen

vorbehaltenen Handlungsfelder infolge deren Erstarrung weithin begibt. Umso mehr wird sie sich anderer Handlungsfelder bedienen müssen. Die Entwicklung könnte, das unterstreicht das Ergebnis der bisherigen Untersuchungen, dabei so verlaufen, daß die innerbetrieblichen gegenüber den außerbetrieblichen Maßnahmen zunehmend an Gewicht gewinnen, und zwar nicht nur soweit sie unmittelbar auf die Elastizität der sozialen Betriebsführung von Einfluß sind, sondern auch als im folgenden zu erläuternde Maßnahmen mit mittelbarer Wirkung auf die soziale Betriebsführung. Dann würde sich die bisherige personal- und sozialwirtschaftliche Zielsetzung der Bildung einer in sich ausgewogenen betrieblichen Leistungsgemeinschaft verbreitern, nämlich zur Bildung einer zugleich in sich elastischen betrieblichen Leistungsgemeinschaft. Das käme, global betrachtet, einer künftig wesensmäßig untrennbaren Einbeziehung des bisher vielfach davon unabhängig gesehenen betriebswirtschaftlichen Elastizitätsbegriffs in die soziale Betriebspolitik gleich.

II. Maßnahmen der Personalbetreuung mit Wirkung auf die tendenziell starre Betriebsgemeinschaft

Bisher wurden Möglichkeiten elastischer sozialer Betriebsführung erörtert, soweit sie durchweg in unmittelbarer Beziehung zur Produktion standen. Diese Maßnahmen der Personalführung sind zum großen Teil kurzfristiger Natur. Im folgenden soll nun untersucht werden, wie auf längere Sicht mittelbar darauf hingewirkt werden kann, durch Maßnahmen der Personalbetreuung die betriebliche Leistungsgemeinschaft sozusagen in sich den wirtschaftlichen Wechsellagen anzupassen.

An sich tendiert die Festigung der Betriebsgemeinschaft zu einer weiteren Erstarrung der sozialen Betriebsführung. Andererseits findet sich aber gerade darin eine nicht zu übersehende Gelegenheit zu elastischer sozialer Betriebsführung. Sie schafft nämlich die Möglichkeit, die Gemeinschaft auch bei vorübergehend notwendiger Reduzierung des betrieblichen Arbeitsvolumens zu erhalten und darüber hinaus sie nach größeren Rückschlägen etwa in ihrer früheren Zusammensetzung neu zu formen.

Die Quelle dafür liegt in dem entstehenden gegenseitigen Vertrauen und Zusammengehörigkeitsgefühl, das in den Schlagworten Betriebsklima oder Human Relations zwar anklingt, aber nicht vollständig erfaßt werden kann. Diese Verbundenheit der im gleichen Betrieb tätigen Menschen, soweit sie überhaupt entsteht, ist ständig gefährdet. Einmal schon auf Grund der Größe und der starren Struktur der Einheiten, zum zweiten durch den aus den Zeiten des Klassenkampfes herrührenden, nach wie vor nicht vollständig überwundenen Gegensatz zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer und schließlich aus der Subjektivität der Arbeitnehmer gegenüber der Gemeinschaft.

In diesem Zusammenhang deuten sich noch augenscheinlichere Tendenzen für eine Bindung der Mitarbeiter an die Betriebsgemeinschaft in Frankreich an, wo die Arbeitnehmer aus verschiedenen Gründen zusehends von ihren Gewerkschaften abrücken. Der diesbezügliche statistische Vergleich zeigt für Deutschland eine gewisse Stagnation der Mitgliederzahlen, wobei gegenwärtig etwa ein Drittel aller Arbeitnehmer gewerkschaftlich organisiert ist. Ungeachtet der in Deutschland grundsätzlich andersgearteten Verhältnisse, bildet die Grenze der unternehmerischen Maßnahmen zu einer verstärkten Bindung der Belegschaft an den Betrieb auf jeden Fall die Koalitionsfreiheit. Ein vielversprechender Weg läge auch in einer Verständigung des Unternehmers mit den Gewerkschaften. Daß diese mit vernünftigen Argumenten möglich sein kann, beweist die jüngste Meldung, daß die Facharbeiter eines großen britischen metallverarbeitenden Konzerns freiwillig und mit Billigung durch die Gewerkschaft auf eine dreieinhalbprozentige Lohnsenkung

eingegangen sind, um die Wettbewerbsfähigkeit des Konzerns auf dem Weltmarkt zu erhalten¹⁾).

Die nun im einzelnen zu besprechenden Maßnahmen elastischer sozialer Betriebsführung innerhalb der Leistungsgemeinschaft sind dreifacher Art. Zunächst muß eine gründliche Unterrichtung über den Betrieb und insbesondere seine wirtschaftlichen Verhältnisse jeden Mitarbeiter in die Lage setzen, über seine spezielle Bedeutung für die gesamte betriebliche Leistungsgemeinschaft und die Dynamik der betrieblichen Konjunktur nachzudenken; auf diese Weise nimmt er schon ganz anders an der Entwicklung der auch für sein Geschick maßgeblichen Faktoren teil. Sodann sind die betrieblichen Maßnahmen zur Eigentumbildung bei den Mitarbeitern zu betrachten; das hat unter dem Aspekt zu geschehen, daß persönliches Eigentum als Reserve für beschäftigungsbedingte Verdienstschränkungen dienen kann. Ferner ist für den Betrieb von besonderer Bedeutung, die Gewährung von Sozialleistungen bis zu einem gewissen Grad von der jeweiligen Beschäftigungslage abhängig zu machen.

1) Unterrichtung der Mitarbeiter über die wirtschaftlichen Verhältnisse des Betriebs

Die Unterrichtung der Mitarbeiter reicht von einer ersten grundlegenden Information anlässlich des Eintritts²⁾ eines Neulings bis zu allgemeinen oder persönlichen Nachrichten aus dem Betrieb aus dem Bestreben heraus, „den Menschen in Zusammenhang mit dem Werk zu bringen“³⁾. Hauptgegenstand der Unterrichtung der Belegschaft ist jedoch die Erläuterung der spezifischen wirtschaftlichen Verhältnisse des Betriebs an Hand aufschlußreicher und verständlicher Zahlen sowie der Grundsätze und Maßnahmen sozialer Betriebsführung. Diese Unterrichtung des Mitarbeiters über Geleistetes und zu Leistendes erstreckt sich dementsprechend in gleichem Maße auf Erfolge wie auf Fehl- und Rückschläge.

Mittel dieser Berichterstattung sind der regelmäßig erscheinende innerbetriebliche Informationsbrief, sodann, wenn kein spezieller Sozialbericht herausgegeben wird, der gemäß § 127 AktGes vom Vorstand eine Aktiengesellschaft zu erstellende Geschäftsbericht über die abgelaufene Wirtschaftsjahresperiode, gegebenenfalls der eigene Sozialbericht für die Belegschaft sowie die Werkzeitschrift. Die publizistische Problematik liegt für diese verschiedenen Informationsmittel besonders in der Diskrepanz, daß der in erster Linie für die Aktionäre bestimmte Geschäftsbericht vorwiegend die

¹⁾ Nach einem Kurzkomentar der Süddeutschen Zeitung vom 3./4. April 1958.

²⁾ Diesem Zweck dienen ein „Einführungsbrief“, die Uebergabe der „Betriebsordnung“, vor allem aber das sogenannte „Arbeitnehmer-Handbuch“. Ueber Inhalt und Gestaltung von 84 solcher Arbeitnehmer-Handbücher wurde durch das Occupational Research Center der Purdue-University eine Erhebung durchgeführt, die kurz beschrieben wird in: Mensch und Arbeit 1951, S. 245.

³⁾ Klomen H. „Die Werkzeitschriften als Mittel betrieblicher Sozialpraxis“, München 1952, S. 14.

wirtschaftliche, der Sozialbericht und die Werkzeitschrift dagegen mehr die menschliche Seite der Betriebswirtschaft behandelt. Die Synthese allein löst diese Schwierigkeiten aus der Verschiedenheit der eigentlich anzusprechenden Öffentlichkeitskreise nicht. In Amerika begegnet man deshalb häufig zwei verschiedenen Heften, einem reich ausgestatteten mit einem allgemeinwerbenden Zweck sowie einem mehr oder weniger aufschlußreichen, meist an graphischen Darstellungen erläuterten Zahlenwerk. Doch auch andere Lösungen, deutschen Verhältnissen ähnlich, finden sich zum Beispiel bei der Bethlehem Steel Corporation. Diese Gesellschaft erstattet einen „mathematisch-abstrakten“¹⁾ Geschäftsbericht, fügt diesem aber diejenige Nummer der Werkzeitschrift bei, die den Jahresabschluß für die Belegschaft eingehend erläutert²⁾.

11) Informationsbrief

Der periodisch erscheinende Informationsbrief im eigentlichen Sinne — also kein betrieblicher Nachrichtendienst in Form von Rundschreiben anlässlich wichtiger Ereignisse — bildet in etwa den allgemeinen Teil der speziellen Berichterstattung für Leitungszwecke, auf die als solche hier nicht näher einzugehen ist. Er soll den in leitender Position tätigen Mitarbeitern laufend einen Ueberblick über die wirtschaftliche Lage des Unternehmens vermitteln. Zu diesem Zweck ist, abgestellt auf die betrieblichen Besonderheiten, folgendes Grundschema anwendbar:

- I. Die allgemeine wirtschaftliche Lage
 - 1) Die Situation auf den Weltmärkten
 - 2) Die Entwicklung der industriellen Produktion
- II. Die wirtschaftliche Lage des Industriezweigs
 - 1) Wettbewerbslage
 - 2) Abnehmerindustrie
- III. Die wirtschaftliche Lage des Unternehmens
 - 1) Produktions- und Absatzlage
 - 11) Gesamtmengenangaben
 - 12) Erzeugnisgruppen
 - 13) Absatzmärkte, Export
 - 2) Umsatz- und Ertragslage
 - 21) Wertumsatz
 - 22) Preisentwicklung
 - 23) Kostenentwicklung
 - 24) Erlösgestaltung

¹⁾ Walb H. „Der Geschäftsbericht der Aktiengesellschaft“, Halle Saale 1938, S. 13

²⁾ Nach einem Bericht des Industriekurier vom 7. April 1955.

- 3) Investitionen und Investitionsvorhaben
- 4) Liquidität
- 5) Belegschaft

IV. Die wirtschaftliche Lage der Beteiligungsgesellschaften

Infolge der starken Beschränkung des Empfängerkreises für diesen Informationsbrief auf einen verhältnismäßig kleinen Teil innerhalb der Gesamtbelegschaft, zu dem auch die Meister gehören sollten, mögen diese wenigen Bemerkungen genügen. Wertvolle Hinweise für ihre Gestaltung bieten im übrigen die Abschnitte über die wirtschaftliche Lage in den Wirtschaftsprüferberichten über die aktienrechtliche Jahresabschlußprüfung¹⁾.

12) Aktienrechtlicher Geschäftsbericht

Der aktienrechtliche Geschäftsbericht hat seinen ursprünglichen Zweck einer den Jahresabschluß ergänzenden Erläuterung der wirtschaftlichen Verhältnisse gemäß den gesetzlichen Bestimmungen weitgehend verloren. Vielmehr kommt er heute einem ausgedehnten Verlangen nach Publizität in werbendem Dienste entgegen. Diese Werbewirkung steht auch, sowohl was die Impulse als auch was die Absichten betrifft, in Beziehung zur sozialen Betriebsführung. Sein Aufbau ist durch die rechtlichen Rahmenvorschriften und die Weiterentwicklung durch die Praxis wie folgt vorgegeben:

Angabe der Mitglieder von Vorstand und Aufsichtsrat

Lagebericht

Darstellung der Lage

Bedeutende Ereignisse nach Ablauf des Geschäftsjahres

Sozialbericht

Erläuterungsbericht

Allgemeine Abschlusserläuterungen

Pflichtangaben

Die meisten der heutigen Geschäftsberichte enthalten Angaben für, beziehungsweise über die Belegschaft innerhalb des Lageberichts oder in dem gemäß obigem Schema daran anschließenden Sozialbericht. Nur ein verhältnismäßig geringer Teil der rd. 2.600 deutschen Aktiengesellschaften gibt daneben einen gesonderten Sozialbericht für die Belegschaft heraus. Wenn das geschieht, so erscheint dieser in praxi häufig als Sonderheft der Werkzeitung, wie überhaupt die Information der Belegschaft durch Sozialbericht und Werkzeitung gelegentlich sehr stark ineinander übergehen.

Um zu zeigen, inwieweit in der Praxis der Geschäftsbericht der Unterrichtung über die wirtschaftliche Lage dient, wird hier das Ergebnis einer überschlägigen statistischen Auswertung des Inhalts von knapp hundert, nach der

¹⁾ Vgl. dazu auch Ludewig R. „Die Darstellung der wirtschaftlichen Lage im Bericht über die aktienrechtliche Jahresabschlußprüfung“, Düsseldorf 1955.

Währungsreform erschienenen Geschäftsberichten vorgelegt. Der durchschnittliche Geschäftsbericht bleibt dabei hinter dem Geschäftsbericht fortschrittlicher Großbetriebe, die die vielseitige Bedeutung der Publizität erkannt haben, weit zurück.

Lagebericht

	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)
Aktuelle Probleme der Wirtschaft	23	19	4	—	—	42	—	—	—
Aufbau und Entwicklung der Betriebswirtschaft	10	3	2	—	—	73	—	—	—
Konjunktur									
volkswirtschaftlich	10	8	4	—	—	66	—	—	—
betriebs- (branchen) wirtschaftlich	58	18	6	—	1	5	—	—	—
Besondere Ereignisse innerhalb des Geschäftsjahres und Entwicklung nach Ablauf des Geschäftsjahres	27	3	1	—	—	57	—	—	—
	25	19	7	—	1	36	—	—	—
Grundkapital									
Aktionäre	11	9	6	—	—	62	—	—	—
Börsenkurs der Aktien	—	—	1	—	—	87	—	—	—
Dividendenpolitik	2	4	4	—	2	76	—	—	—
Besonderheiten	24	1	—	—	—	63	—	—	—
Geschäftsverbindungen									
Kartell- und Konzernzugehörigkeit	30	7	4	1	—	46	—	—	—
Zugehörigkeit zu sonstigen Gemeinschaftsformen	9	2	2	—	—	75	—	—	—
Beteiligungen	40	11	12	—	2	23	—	—	—
Hilfs- und Nebenbetriebe	2	3	2	—	—	81	—	—	—
Erfahrungsaustausch	4	1	—	—	—	83	—	—	—
Zugehörigkeit zu Verbänden	4	—	3	—	—	81	—	—	—
Beschaffung									
Aufträge	13	18	9	23	11	14	—	—	—
Material									
quantitativ	6	17	10	—	3	52	—	—	—
qualitativ	5	12	10	—	3	58	—	—	—
Preise	7	17	2	—	3	57	—	—	2
Lagerhaltung	3	23	12	—	3	47	—	—	—

Fertigung

Besitz- und Betriebs-

beschreibung

17 12 6 — — 53 — — —

Organisation

3 5 2 — — 78 — — —

Rationalisierung (Technisierung)

9 20 14 — 3 42 — — —

Kostengestaltung

9 20 11 — 3 45 — — —

Investitionstätigkeit

42 26 10 — 1 9 — — —

Ausbringung und Kapazität

40 15 5 1 6 21 — — —

Produkte

55 13 5 — 5 10 — — —

Forschung

18 5 3 — 1 61 — — —

Vertrieb

Lagerhaltung

5 19 5 — 17 42 — — —

Umsatz

Menge

— — — 1 2 45 22 8 10

Wert

1 1 — 1 1 27 33 8 16

Preise

19 17 2 — 1 37 2 — 10

Export

Menge

— 8 1 13 1 50 5 3 7

Wert

1 3 — 12 1 37 16 10 8

Markt- und Absatzlage

44 32 4 — 2 6 — — —

Sozialbericht

(1) (2) (3) (4) (5) (6) (7) (8) (9)

Soziale Betriebsverhältnisse

6 13 18 — — 51 — — —

Beschäftigte

Stand

63 3 2 — — 20 — — —

Aufgliederung

28 — 4 — — 56 — — —

Altersaufbau

15 4 3 — — 66 — — —

Fluktuation

8 2 5 — — 73 — — —

Ausbildungswesen

19 5 3 — — 61 — — —

Löhne und Gehälter

Aufgliederung

2 1 1 — — 84 — — —

Lohnpolitik

22 4 6 — — 56 — — —

Zusätzliches Arbeitsentgelt

13 8 1 — — 66 — — —

Gesetzliche soziale Leistungen

5 7 15 — — 61 — — —

Zusätzliche soziale Leistungen

Zuschüsse

8 18 15 — — 47 — — —

Wohnungsbau

39 14 4 — — 31 — — —

Versorgungseinrichtungen

29 21 12 — — 26 — — —

Ehrungen

32 6 4 — — 46 — — —

Veranstaltungen

3 4 4 — — 77 — — —

Arbeitsschutz

7 6 2 — — 73 — — —

Sonstiges

33 19 9 — — 27 — — —

Erläuterungsbericht und Jahresabschluss

	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)
Vermögenslage									
Zusammensetzung	5	6	9	—	—	68	—	—	—
Bewertung	6	9	24	—	—	49	—	—	—
Veränderungen	31	32	20	—	2	3	—	—	—
Finanzlage									
Finanzierung allgemein	22	19	11	—	—	36	—	—	—
Spezielle Finanzierungsprobleme									
Abschreibungspolitik	12	13	17	—	—	46	—	—	—
Selbstfinanzierung	5	5	7	—	—	71	—	—	—
Finanzaufbau	10	3	1	—	—	74	—	—	—
Liquidität	11	13	8	—	—	56	—	—	—
Ertragslage									
Leistung	7	1	1	—	4	75	—	—	—
Verbrauch	5	1	—	—	4	78	—	—	—
Außerordentliche Erträge und									
Aufwendungen	17	16	5	—	2	48	—	—	—
Jahresergebnis	7	1	1	—	3	76	—	—	—
Reingewinnverwendung	69	3	—	—	14	2	—	—	—
Anmerkungen zu den einzelnen Positionen der Bilanz und der GuV									
Bedeutung	21	52	13	—	1	1	—	—	—
Umfang	20	38	29	—	1	—	—	—	—
Klarheit	19	58	9	—	1	1	—	—	—
Ausführlichkeit der gesetzlich erforder- lichen Angaben									
	11	70	4	—	3	—	—	—	—
Bilanz und GuV									
Gliederung	17	69	—	—	1	1	—	—	—
Vergleichszahlen *)	4	1	71	—	1	11	—	—	—
Sonstige Aufstellungen**)	35	—	—	—	—	53	—	—	—

Anmerkungen:

*) (3) = Spaltenbilanz

**) (1) = ja; (6) = nein

Zeichenerklärung

- (1) Aussagekräftige Angabe oder Angabe großen Umfangs (als Wertungsmaßstab: Beachtlich).
- (2) Angabe mittelmäßiger Aussagekraft oder mittleren Umfangs (als Wertungsmaßstab: Durchschnittlich).
- (3) Aussageschwache Angabe oder Angabe geringen Umfangs (als Wertungsmaßstab: Unbedeutend).
- (4) Keine Angabe, aber aus anderen Angaben kann darauf geschlossen werden.

- (5) Nicht zutreffend.
- (6) Keine Angabe.
- (7) Absolute Zahlenangabe (DM oder technische Einheit).
- (8) Relationsangabe (meist im Vergleich zum Vorjahr).
- (9) Angabe der Entwicklungstendenz.

Der Umfang der untersuchten Geschäftsberichte erstreckte sich von einer bis zu 45 Din A 4-Seiten, konzentrierte sich um etwa 5 Seiten und lag im rechnerischen Durchschnitt bei rund 9 Seiten. Die Aufmachung war in 26 Fällen als vorbildlich, in 59 als durchschnittlich und in 3 als unscheinbar zu bezeichnen. Wenn eine großzügige qualitative Wertung versucht werden soll, so sind von den 88 Berichten 22 als beachtlich, 49 als durchschnittlich und 17 als unbedeutend zu klassifizieren.

Was die Darstellungsweise betrifft, so lassen sich an drei maßgeblichen und eindringlichen Beispielen kennzeichnende Unterschiede typisieren. Der eine dieser Geschäftsberichte ist streng durchgegliedert; die einzelnen Abschnitte sind stilistisch kurz und zweckmäßig gefaßt und schließen logisch aneinander an. Der zweite entwickelt aus einer umfassenden volkswirtschaftlichen Schau das spezifisch betriebliche Geschehen. Die Schilderung der wirtschaftlichen Lage, im besonderen in ihrer Abweichung von der allgemeinen, ist dann im Verhältnis kurz gefaßt, ohne deshalb an Aussagekraft einzubüßen. Demgegenüber wird der Inhalt des dritten ausgewählten Berichts mehr mosaikartig dargeboten. Der Mangel an Systematik ist durch einzelne Angaben kompensiert, die über das normale Maß weit hinausgehen. Welcher dieser Grundtypen für den Fall der gleichzeitigen Unterrichtung der Aktionäre und der Belegschaft anzuraten ist, läßt sich allgemein nicht beurteilen. Im übrigen wird der Großbetrieb, der so viele Ueberlegungen auf die Gestaltung seines Geschäftsberichts verwendet, in der Regel auch einen gesonderten, vor allem textlich abweichenden und oft noch inhaltsreicheren Sozialbericht erstatten.

13 Sozialbericht für die Belegschaft

Eine statistische Inhaltsübersicht, wie die für den aktienrechtlichen Geschäftsbericht, ist für den im folgenden kurz zu betrachtenden speziellen Sozialbericht für die Belegschaft auf Grund seiner praktischen Gestaltung technisch nicht ohne weiteres möglich.

Vielmehr bietet sich an, um die betriebsindividuell bunte Vielfalt von Sozialberichten auf wenige Grundformen zurückzuführen, vom Aufbau auszugehen. Der Sozialbericht im engen Sinne beschränkt sich auf eine Analyse der Belegschaft und der Aufwandsgruppen Löhne und Gehälter sowie Personalnebenkosten. Im Sozialbericht im weiteren Sinne werden die Sozialaufwendungen nach Gegenständen zusammengefaßt, beispielsweise für die betriebliche Altersversorgung; dieser jeweilige Fragenkreis wird dann neben anderen Aufsätzen über allgemeine Belegschaftsbelange eingehend erläutert. Bei der dritten Art, dem Wirtschafts- und Sozialbericht, wird auch auf die wirt-

schaftlichen Probleme des Betriebs eingegangen; ihm gilt in diesem Zusammenhang die besondere Aufmerksamkeit.

Von einer solchen Systematisierung lassen sich drei globale Themengebiete für die Berichterstattung an die Belegschaft ableiten. Zunächst die „Sozialbilanz“¹⁾, die meist an einleitende Bemerkungen des Vorstandes anschließt. Sie enthält zunächst Angaben über die Struktur der Belegschaft. Ferner bringt sie die Erläuterung der Löhne und Gehälter sowie der sozialen Abgaben. Hinweise zur Lohnpolitik und die Darstellung des gesamten Sozialaufwandes — einschließlich der zum wesentlichen Teil innerhalb des ausweispflichtigen Rohüberschusses der aktienrechtlichen Gewinn- und Verlustrechnung verrechneten zusätzlichen Sozialleistungen — bilden die Grundlage einer gesonderten Besprechung der einzelnen herausragenden Gebiete betrieblicher Sozialarbeit.

Der zweite Fragenkreis beschäftigt sich mit der Aufklärung und Unterstützung des Mitarbeiters in allen Fragen, die ihn berühren oder mit denen er vertraut gemacht werden soll. Das kann die Beratung in steuerlichen Problemen sein, oder „Ein kleines Kapitel über Abzahlungsgeschäfte“²⁾. Die Continental Gummi-Werke AG, Hannover, hat eine Uebung aufgegriffen, die unter anderem der Unilever-Konzern pflegt, nämlich eine kurze Darstellung einer repräsentativen Abteilung des Gesamtunternehmens einzufügen, worin über deren Aufgaben, Organisation und Arbeitsgrundsätze gesprochen wird³⁾. Außerdem ist hier wirtschaftliches Fundamentalwissen und das Verständnis wirtschaftlicher Zusammenhänge zu vermitteln, zum Beispiel in Form einer gemeinverständlichen Bilanzkunde an Hand der eigenen Bilanz oder eines Aufsatzes über ein Thema wie „Sicherung des Arbeitsplatzes — und trotzdem Rationalisierung“⁴⁾.

Der dritte Bereich ist der der eigentlichen Wirtschaftsberichterstattung. Inhaltliche Richtlinien gibt die Tabelle über die Geschäftsberichte. Es ist in der Tat bemerkenswert, welche Einblicke einzelne Sozialberichte vermitteln. Nur einige bezeichnende Beispiele.

Der Sozialbericht 1954 der Continental Gummi-Werke AG, Hannover, bringt als Einleitung einen kurzgefaßten Lagebericht mit den wichtigsten Daten des Geschäftsberichts, wie Brutto-Ertrag, Sozialaufwand, Zuführung zur Rückstellung für Versorgungsleistungen, Steuern, Dividende, Materialeinsatz und Wertschöpfung. Daran schließt sich eine ausführliche Besprechung der Bilanz — unter besonderer Berücksichtigung der Vermögensbildung, der Fi-

¹⁾ Der Ausdruck stammt von Sabetzki aus einem Aufsatz „Ein Sozialbericht, der ankam“ im Beratungsbrief Nr. 237 vom 2. Oktober 1953 der „Wirtschaftspolitische Gesellschaft von 1947“, Frankfurt/Main.

²⁾ „Bericht an unsere Belegschaft über das Geschäftsjahr 1953“ der Continental Gummi-Werke AG, Hannover.

³⁾ Hierüber berichtet Vaubel L. auf Grund einer Studienreise nach den USA im Beratungsbrief Nr. 130 vom 11. August 1951 der „Wirtschaftspolitische Gesellschaft von 1947“, Frankfurt/Main.

⁴⁾ Sozialbericht 1951 der Vereinigte Glanzstoff-Fabriken AG, Wuppertal-Elberfeld

nanzierung und der Liquidität — und der Gewinn- und Verlustrechnung, wobei die Verteilung der betrieblichen Wertschöpfung im Mittelpunkt steht.

Im Sozialbericht 1954 der Zellstofffabrik Waldhof wird unter der Ueberschrift „Die Zellstofffabrik Waldhof im Jahre 1954“ eine ausführliche und verständliche Zusammenfassung des wirtschaftlichen Verlaufs des Berichtsjahres, vor allem unter dem Produktionsaspekt, gebracht. Darauf folgt eine interessante Ergebnisübersicht für 1954, die nicht nur absolute Zahlen nennt, sondern auch in einem Schaubild Leistung, Verbrauch und Ergebnis vergleichend aufteilt.

Sehr prägnant ist auch das Leitthema, unter das die Vereinigte Glanzstoff-Fabriken AG, Wuppertal-Elberfeld, den Sozialbericht 1955 stellt, nämlich die Zusammenhänge zwischen der sozialen Verantwortung und den Problemen einer zielbewußten Investitionspolitik aufzuzeigen, zumal ja um die Verteilung des Sozialprodukts zwischen den Arbeitspartnern seit je gekämpft wurde.

Für die Darstellung ist maßgeblich, den betrieblichen Alltag in sprechenden Zahlen oder in graphischen Schaubildern einzufangen und lebendige Beziehungen zwischen diesen Zahlen und den getroffenen oder zu ergreifenden Maßnahmen herzustellen, um so das mentale Verständnis sowie das sachliche Verstehen der Mitarbeiter zu finden. Eine Uebersicht in solchem Sinne — die dem Arbeiter vielleicht mehr sagt als die im Zusammenhang mit der bevorstehenden Aktienrechtsreform stark umstrittene¹⁾ Brutto-Gewinn- und Verlustrechnung — ist beispielsweise im Jahresbericht 1949 der Monsanto Chemical Company, St. Louis, Monsanto USA, zu finden²⁾:

Einnahmen der Unternehmung pro Arbeitsstunde

eines Mannes in US-Dollar	1948	1949
---------------------------	------	------

aus dem Verkauf der Erzeugnisse

aus anderen Quellen (Patente, Lizenzen, Zinsen

auf in anderen Unternehmungen arbeitendes

Kapital)

insgesamt

Ausgegeben wurden in US-Dollar

für Rohstoffe und Hilfsmaterialien

für Steuern

für Abschreibungen auf Gebäude und Einrichtungen

insgesamt

Das ergibt eine Differenz von

¹⁾ Hinweis auf den Aufsatz von Gutenberg E. „Zur Frage der Neugestaltung des aktienrechtlichen Erfolgsausweises“ in der von Henzel F. herausgegebenen Festschrift für Le Coutre „Gegenwartsprobleme der Betriebswirtschaft“, Frankfurt Main 1955, S. 85-98 und die diesbezüglichen Vorschläge des Instituts der Wirtschaftsprüfer, Düsseldorf.

²⁾ Fast unverändert übernommen von Vogel E. „Public Relations“, Frankfurt/Main 1952, S. 80.

Angestellte und Arbeiter

Dividende und Aktionäre

Reserve als Grundstock für zukünftiges

Wachstum

Ferner erscheint bemerkenswert, daß dem gleichen Geschäftsbericht zur eigentlichen Bilanz ein Erklärungsblatt beigegeben ist, das die wirtschaftlichen Fachausdrücke, soweit sie sich nicht vermeiden ließen, kurz erklärt.

14) Werkzeitschrift

Die letzte bedeutende Komponente der Berichtersattung zur Pflege der innerbetrieblichen Meinung stellt die Werkzeitschrift dar. Sie hat gegenüber den vorbehandelten einen geringeren wirtschaftlichen Inhalt in Bezug auf das spezifische Betriebsgeschehen; sie ist vielmehr stärker ein Mittel der Verständigung zwischen Betriebsleitung und Belegschaft und dient somit primär der Stärkung des Gemeinschaftsgefühls.

Die generelle Schwierigkeit bei ihrer Abfassung besteht darin, jedermann gerecht zu werden: die Werkzeitschrift also materiell und formell so zu gestalten, daß sie auch gelesen wird. Die Zahl der überwiegend von Großbetrieben, aber auch vielen Unternehmungen mittlerer Größe herausgegebenen Werkzeitschriften hat sich seit der Währungsreform stark entwickelt und dürfte 1955 wohl über 500 gelegen haben¹⁾.

Klomen²⁾ hat 1952 eine Untersuchung von vierzig Werkzeitschriften durchgeführt, deren grundsätzliches Ergebnis im folgenden kurz referiert werden soll. Trotz aller betriebsindividuellen Verschiedenheiten haben sich drei große Stoffgebiete finden lassen, die nach den behandelten Gegenständen wie folgt zu bezeichnen waren:

1. Werk und Produktion
2. Werk und Werksangehörige
3. Werk und Außenwelt

Der in diesem Zusammenhang interessante erste Abschnitt über „Werk und Produktion“ enthält dabei folgende Unterpunkte:

1. Werkgeschichte;
2. Beschaffung der Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe;
3. Produktion: Fertigungsablauf, -mittel, -technik, Organisation, Energieversorgung;
4. Beschäftigungslage: Aufträge, Vertrieb (Menge, Qualität, Preis), Geschäftspolitik;

¹⁾ Nach Goossens F. „Das Handbuch der Personalführung“, München 1955, S. 414

²⁾ Klomen H. a. a. O., S. 30-33. Die angeführte Uebersicht wurde bis auf geringe textliche Aenderungen übernommen.

5. Arbeitsmethodik: Arbeitsbewertung, Zeitstudien, Akkordwesen, Rationalisierung;
6. Betriebliche Vorgänge: Arbeitsschilderungen, Investitionen;
7. Vorschlagswesen;
8. Sonstiges: Jahresüberblicke.

Für die drei Hauptstoffgebiete ergaben sich nach der Zahl und dem Umfang der zuzurechnenden Aufsätze nachstehende raummäßige Anteile: rd. 0,0

Werk und Produktion	24
Werk und Werksangehörige	61
Werk und Außenwelt	13
	98

Die restlichen 2% entfallen auf die Umschlagseiten.

Die qualitative Betrachtung zeigte eine breite Streuung. Von technisch hergehend gestalteten und, soweit das von Außenstehenden beurteilt werden kann, ideell wertvollen Heften reicht die Skala hinab bis zu denjenigen, die nur aus der Angst vor Rückständigkeit hervorgegangen sind und somit alle Mängel der schlechten Kopierung tragen.

Abschließend soll nochmals der Gedanke der Diskussion ausdrücklich betont werden. Sollen die angestrebten Ziele im Dienste elastischer sozialer Betriebsführung auf Dauer erreicht werden, muß es gelingen, die einseitige Information fortzuentwickeln zu einer sachlichen und ehrlichen Rede und Gegenrede betrieblicher Partner.

2) Förderung einer betriebsbezogenen privaten Eigentumsbildung bei den Mitarbeitern

Die Höhe der betrieblichen Sozialleistungen bringt die Gefahr der Ueberschätzung der Wirkung materieller Vergütungen auf den Leistungswillen des Mitarbeiters mit sich. Dem steht jedoch die Erfahrungstatsache gegenüber, daß auch die wechselseitige Anerkennung der Tätigkeit — vor allem durch die Uebertragung von Eigenverantwortung — und der Persönlichkeit jedes Mitarbeiters der Betriebsgemeinschaft für die Leistungsbereitschaft von Bedeutung ist. Eine elastische betriebliche Sozialpolitik¹⁾ ist deshalb unter den beiden vorgenannten Gesichtspunkten zu sehen.

Es kann hier nicht darum gehen, das Uebermaß von mehreren hundert Formen zusätzlicher betrieblicher Sozialleistungen zu beschreiben, wie es Gaug-

¹⁾ Wegen grundsätzlicher Ausführungen zur betrieblichen Sozialpolitik vergleiche: Huggenberg H. W. „Sozialpolitik in unternehmungswirtschaftlicher Betrachtung“, Bern 1954.

Heyde L. a. a. O., S. 107-128.

Gasser Chr. a. a. O.

Lamm E. „Die zusätzlichen (freiwilligen) Sozialaufwendungen unter besonderer Berücksichtigung der industriellen Aktiengesellschaft“ (Dissertation), Mannheim 1949.

Preller L. „Notwendigkeit und Grenzen betrieblicher Sozialleistungen“, Stuttgart und Düsseldorf 1953.

ler¹⁾ auf Grund einer praktischen Erhebung sehr gründlich getan hat, oder wie man es in ausführlichen Sozialberichten²⁾ finden kann. Nicht zuletzt ist gerade in einer solchen, jeder Selbstvorsorge enthebenden Sozialbetreuung mit einer der Ursachen für die Erstarrung der sozialen Betriebsführung zu suchen.

Damit ist auch die Frage nach den Grenzen einer zugleich verhältnismäßig elastischen betrieblichen Sozialpolitik gestellt. Aus den ethischen und sozialen Grundlagen, wie sie etwa in den beiden päpstlichen Sozialzyklen „*Rerum novarum*“ und „*Quadragesimo Anno*“ dargestellt sind, läßt sich ableiten, daß die Eigenständigkeit des menschlichen Wesens auch in der betrieblichen Personalbetreuung zum Ausdruck kommen muß. Das bedeutet, daß jeder Mitarbeiter vom Betrieb zu einem Höchstmaß an verantwortlicher Eigenvorsorge anzuhalten ist. Danach würde jeder einzelne für die normalen Wechselfälle des Arbeitslebens und die Sicherung des Lebensabends selbst vorzusorgen haben. Der Betrieb hätte somit erst dann zu unterstützen, wenn Nottfälle die individuelle und überbetriebliche Vorsorge übersteigen. Eine leichtere Umstellung auf solches Denken kann durch die Zusage bewirkt werden: Wenn der Mitarbeiter bereit ist, diesen oder jenen Betrag für diese oder jene Sache im vorgetragenen Sinne selbst aufzuwenden, so ist der Betrieb bereit, diesen oder jenen Betrag dazuzugeben. Methodisch günstig ist ferner der Abschluß von auf den Namen des einzelnen Mitarbeiters lautenden Versicherungen, wobei der Betrieb die Prämie vom Entgelt einbehält und abführt.

Um diese Eigenständigkeit im Interesse elastischer sozialer Betriebsführung zu erreichen, liegt das Schwergewicht der betrieblichen Personalbetreuung auf der Förderung der individuellen Eigentumsbildung, vor allem auch als Reserve für beschäftigungsbedingte Verdienstschränkungen. Dabei ist vor allem an den Eigenheimbau und den Erwerb mehr oder weniger liquider, und zwar betriebsbezogener Vermögensteile, vor allem Wertpapiere, zu denken. Diese Hebung der Verantwortungsbereitschaft als Erziehungsmaßnahme kann bereits beim Lehrling beginnen, etwa dadurch, daß ihm für gute Führung und Leistung zusätzliche Freizeit zum Urlaub gewährt oder gar die kostenlose Teilnahme an Segelkursen ermöglicht wird³⁾. Für die erwachsenen Mitarbeiter gehören hierher zum Beispiel Maßnahmen zur Hebung des Unfallselbstschutzes, wie sie etwa im Bergbau⁴⁾ besonders üblich sind.

¹⁾ Gaugler E. „Zusätzliche Sozialleistungen in der betrieblichen Praxis“, München 1957.

²⁾ Neben den früher genannten vorbildlichen Sozialberichten kann in diesem Zusammenhang beispielsweise auf den Sozialbericht 1956 der Oberbayerische Aktiengesellschaft für Kohlenbergbau, München, die zur Hibernia-Gruppe gehört, hingewiesen werden.

³⁾ Diese Maßnahme wendet zum Beispiel die Farbenfabriken Bayer AG, Leverkusen, an.

⁴⁾ Vergleiche zum Beispiel den Geschäftsbericht 1955/56 der Erin Bergbau AG, Castrop-Rauxel, S. 9, 10; wegen der besonderen Verhältnisse für die betriebliche Sozialpolitik im Bergbau vgl. das Gutachten von Höffner J. „Sozialpolitik im deutschen Bergbau“, Münster 1955.

Eine solche Reform der betrieblichen Sozialpolitik, unter Berücksichtigung der veränderten Grundlagen der staatlichen Sozialversicherung, entspricht im Wesen einer von Wissenschaftlern, Unternehmern und Gewerkschaftlern, wenngleich unter verschiedenen Gesichtspunkten, in jüngerer Zeit des öfteren erhobenen Forderung nach einer „Entrümpelung der betrieblichen Sozialleistungen“¹⁾). Sie bedarf weitschauender Planung und umsichtiger Durchführung und bringt primär weniger eine zahlenmäßige Verringerung als eine Umschichtung der aufgewendeten Beträge mit sich. Wenn ein bekannter industrieller Großbetrieb²⁾ für 1956 je Mitarbeiter einen Betrag von DM 1.951 aufgewendet hat, so liegt auf der Hand, daß mit einer derartigen Summe auch unter der veränderten Zielsetzung erhebliche Wirkungen erreicht werden können. Einen Versuch in dieser Richtung hat die Hüttenwerke Oberhausen AG³⁾ bereits unternommen.

Diese Reform begegnet auch rechtlichen Hemmnissen, dann, wenn durch jahrelange Uebung ein zumindest gewohnheitsrechtlicher Anspruch auf die herkömmlichen Sozialleistungen entstanden ist. Sie scheidet aber vollends aus für die „produktionsbedingten Sozialleistungen“⁴⁾, die unmittelbar der Leistungssteigerung dienen. Dazu gehören zum Beispiel die kostenlose Abgabe von Tee oder Milch in Stahlwerken oder die allgemeine betriebliche Gesundheitsfürsorge (Verhütung von Berufskrankheiten) oder die wirtschaftlich begründete Beförderung der Mitarbeiter mit Kleinbussen an die Arbeitsplätze innerhalb des flächenmäßig ausgedehnten Werksgeländes⁵⁾ oder das Kantinenessen. Die Aufwendungen für diese Sozialleistungen sind somit im Wesen Teile des Leistungsentgelts; ihre systematische Erfassung scheitert aber an den Besonderheiten in den einzelnen Betrieben.

Ganz besondere Vorsicht bei solchen Bestrebungen hat in Industriezweigen zu walten, für deren Erzeugung fast ausschließlich fachlich hochqualifizierte Arbeitskraft erforderlich ist; diese Ueberlegung erhellt aus den historischen Anfängen der betrieblichen Sozialpolitik in Branchen mit Qualitätserzeugnissen wie bei Zeiß oder Krupp.

¹⁾ So Kroeber-Keneth L. „Entrümpelung der betrieblichen Sozialleistungen“. In: Frankfurter Allgemeine Zeitung vom 9. November 1957 oder Haussmann F. „... bis zum lindgrün geplätteten Freiluftschwimmbad“. In: Junge Wirtschaft 1956, S. 484-487.

²⁾ Umgerechnet sind das DM 0,38 je Mark Brutto-Einkommen, und zwar DM 0,19 für Leistungen nach Gesetz und Tarif und DM 0,19 für freiwillige soziale Leistungen. Quelle: Arbeits- und Sozialbericht 1956 der Vereinigte Glanzstoff-Fabriken AG, Wuppertal-Elberfeld. Ähnliche Zahlen nennt betragsmäßig die Continental Gummi-Werke AG, Hannover.

³⁾ Vgl. dazu einen Bericht „Stahlwerk mit Nähstube ist nicht mehr Mode“. In: Süddeutsche Zeitung vom 19. Juli 1957.

⁴⁾ Den Ausdruck gebraucht Potthoff E. in einem Referat auf der Jahresversammlung der Gesellschaft für Sozialen Fortschritt eV 1955 in Stuttgart-Bad Cannstatt, abgedruckt in: „Die betrieblichen Sozialleistungen“. Berlin 1955, S. 30-39 (Zitat S. 31).

⁵⁾ Nach Weber C. a. a. O., S. 168.

21) Wohnungswesen

Der für die private, betriebsbezogene Eigentumsbildung bei den Mitarbeitern am meisten geeignete Bereich liegt im betrieblichen Wohnungswesen. Selbstgeschaffenes persönliches Eigentum, sei es ein Grundstück, eine Wohnung oder ein Eigenheim, erzieht zur Achtung nicht nur des eigenen, sondern auch des fremden Vermögens, zum Beispiel einer wertmäßig hohen Ausrüstung des Arbeitsplatzes. Auch erzeugt persönliches Eigentum ein Gefühl der Sicherheit und Unabhängigkeit, denn man wird dem Arbeiter vom Betrieb aus nicht zu einem Eigentum verhelfen, um ihn dann auszustellen; es befriedigt somit ein Bedürfnis, das, wie früher dargelegt, stark mit zur tendenziellen Erstarrung der sozialen Betriebsführung beigetragen hat. Nicht zuletzt gibt Eigentum dem Arbeiter eine materielle Reserve für vorübergehende Zeiten ungünstiger Beschäftigungslage des Betriebs. Denn eine dadurch dem Betrieb verbundene Arbeitskraft wird bei Rückgängen in der Beschäftigung viel eher weiterhin der Betriebsgemeinschaft angehören wollen, können und auch müssen als ein räumlich und sozial unständiger Arbeiter. Er kann zum Beispiel sich leichter zur Kurzarbeit bereiterklären, wenn er auf Grund eingehender Unterrichtung ihre Einführung versteht und seine übrige Zeit auf sein Eigentum nutzbringend verwenden kann.

Statt des bisherigen werkseigenen Wohnungswesens — werkseigene Wohnungen, Werkssiedlungen, Ledigenheime — ist also das werksgeförderte Heim des Mitarbeiters anzustreben. Die dafür angewandten Methoden¹⁾ sind Beihilfen zur Wohnungsausstattung, die Hingabe von Baudarlehen mit und ohne steuerliche Vorteile für den Betrieb (Darlehen gemäß § 7c EStG), Baukostenzuschüsse, ferner die Besorgung öffentlicher Mittel (meist Hypotheken); gelegentlich werden auch Baugrundstücke überlassen oder Bauholz und Bausteine unentgeltlich oder zu Werkspreisen vom Betrieb abgegeben sowie Betriebshandwerker eingesetzt oder Verwaltungsarbeiten vom Betrieb übernommen. Verschiedene Betriebe bauen mit eigenen und staatlichen Mitteln Eigenheime, die nach mehreren Jahren in das Eigentum des Mitarbeiters übergehen. Werden Darlehen aus betrieblichen Mitteln gewährt, so sind diese meist nicht oder nur sehr nieder verzinslich und überdies oft unbesichert. Manchmal wird verdienten Mitarbeitern nachträglich auch ein Teil dieser langfristig zurückzuzahlenden Darlehen erlassen; gelegentlich werden spezielle Sparaktionen durchgeführt und gefördert. Von einem Betrieb mit 5.000 Mitarbeitern ist zum Beispiel im einzelnen bekannt²⁾, daß von ihm im Jahr etwa 250 bis 300 Kreditgesuche genehmigt werden mit einer Kreditsumme von insgesamt knapp DM 500.000, die etwa 0,5% des Umsatzes entsprechen, wobei nur rd. 10% der von allen Kreisen der Belegschaft

¹⁾ Wegen weiterer Ausführungen vergleiche Rall H. „Betriebliche Förderung des Eigenheim- und Kleinsiedlungsbaues“. In: Neue Betriebswirtschaft 1955, S. 112-115.

²⁾ Quelle: Süddeutsche Zeitung vom 18./19. April 1957.

eingereichten Gesuche abgelehnt wurden. Die meisten Kredite liegen wertmäßig dabei zwischen DM 2.000 und DM 5.000, in Einzelfällen allerdings wesentlich darüber. Die Rückzahlungsmoral wird als gut bezeichnet. Interessant ist ferner die Feststellung, daß sich geringerqualifizierte Arbeitnehmer dem Betrieb gegenüber nur selten in der Absicht verschulden, um auf diese Weise ihren Arbeitsplatz zu erhalten. Die Hüttenwerk Rheinhausen AG¹⁾, die zu Krupp gehört und 1957 rund 15.200 Mitarbeiter beschäftigte, berichtet anläßlich ihres 60-jährigen Bestehens in ihrer Werkzeitschrift ausführlich über die auf dem Wohnungssektor von ihr getroffenen Maßnahmen. In einem Schaubild wird zum Beispiel das fast vollständige Verschwinden des werks-eigenen gegenüber dem werksgeforderten Wohnungsbau dargelegt; das steht, wie erwähnt, im Zusammenhang mit der Steuergesetzgebung und den Auflagen bei Inanspruchnahme staatlicher Mittel; ein großer Teil der verwendeten Mittel ging allerdings nicht unmittelbar an die Mitarbeiter, sondern kommt durch die Ausleihung an private Bauherren und gemeinnützige Wohnungsbau-gesellschaften dem werkseigenen Wohnungsbau im Wesen recht nahe. Allerdings hat diese betrieblich geförderte Eigentumsbildung das Alter des Begünstigten zu berücksichtigen, will man der wünschenswerten Freizügigkeit, vor allem im Dienste der Ausbildung jüngerer Mitarbeiter, nicht hindernd im Wege stehen; im allgemeinen kann dabei eine Grenze bei einem Lebens-alter von vierzig Jahren gesetzt werden, von wann ab das Fluktuationsbe-dürfnis, wie auch mit der Dauer der Betriebszugehörigkeit, erfahrungsgemäß abnimmt. Eine zu frühe feste Bindung jüngerer Menschen an einen bestimm-ten Betrieb ist weder der Arbeitskraft noch dem Betrieb auf längere Sicht dienlich. In dieser Hinsicht birgt gerade das Wohnungswesen, neben der Altersversorgung, offensichtlich Gefahren.

Ferner darf, um den praktischen Gegebenheiten gerecht zu werden, nicht übersehen werden, daß auf Grund der allgemeinen Wohnungsnot die Zur-verfügungstellung einer Werkswohnung, einschließlich zumindest teilweiser Uebernahme der Umzugskosten, oft dem Betrieb zur Auflage gemacht wird, wenn er benötigte Arbeitskräfte gewinnen will. Gelegentlich ist damit von seiten des Betriebs auch eine werbende Wirkung auf dem Arbeits-markt beabsichtigt, im Rahmen des sogenannten sozialen Wettbewerbs. Die werkseigene Wohnung tritt jedoch gegenüber dem werksgeforderten Woh-nungsbau und der Hilfe zur Schaffung eines Eigenheimes mehr und mehr zurück und kommt so der Förderung der Eigenverantwortlichkeit und auf diese Weise auch einer Auflockerung der Starrheit der sozialen Betriebs-führung entgegen.

22) Kapitalanlagen

Ein weiterer wesentlicher Beitrag zur betriebsbezogenen Eigentumsbildung bei den Mitarbeitern, der unter anderem durch die Diskussion um die Pri-

¹⁾ „Unser Profil“, Werkzeitschrift der Hüttenwerk Rheinhausen AG, Heft 12/1957, S. 317-322.

vatisierung der Volkswagenwerk GmbH, Wolfsburg, über die Ausgabe von Volksaktien weithin bekannt wurde, ist die Anregung der Mitarbeiter zum Erwerb von Aktien des eigenen Unternehmens oder von Investmentzertifikaten. Ungeachtet der Quellen solcher einzulegender Kapitalien des Mitarbeiters — Sparbeträge, Einbehaltung von Gewinnbeteiligungen oder Gewährung eines sogenannten Investitionslohns (Häufler)¹⁾ — handelt es sich dabei im wesentlichen um die direkte oder indirekte Beteiligung der Mitarbeiter am Aktienkapital ihrer Gesellschaft durch begünstigte Wertpapierangebote. Soweit bekannt, hat in Deutschland Kost den Gedanken der in den USA schon länger bewährten Belegschaftsaktie für den Bergbau im Jahre 1952 erstmals an die Öffentlichkeit gebracht.

Gegenwärtig befaßt sich etwa ein Dutzend großindustrieller Aktiengesellschaften in Deutschland mit dem erstmaligen Versuch der Einführung der Belegschaftsaktie, darunter die Mannesmann AG, Düsseldorf, die Farbenfabriken Bayer AG, Leverkusen, die Siemens Schuckertwerke AG, Berlin/Erlangen, und die Siemens & Halske AG, Berlin/München, sowie die Demag AG, Duisburg. Diese Belegschaftsaktie kann neben dem herkömmlichen Konten- und Versicherungssparen trotz verschiedener Bedenken als eine im Sinne der Förderung der betrieblichen Gemeinschaft günstige und zugleich elastische Maßnahme der Eigentumsbildung angesehen werden. So erhebt man insbesondere Zweifel, ob die Belegschaftsaktie als abstraktes Vermögen im Gegensatz zum Sachwert, beispielsweise in Grund und Boden, das Eigentümerbewußtsein²⁾ wirklich heben kann. Dieser Ablehnung steht gegenüber, daß der Arbeiteraktionär, selbst wenn der Eigentumsgedanke zurückgedrängt wäre, bewußt zur Beobachtung des Konjunkturverlaufs angehalten ist, indem er den Kurszettel auf seine Aktien hin studiert. Und nicht zuletzt kann dadurch das Interesse am „eigenen“ Betrieb gesteigert werden. Die zusätzlichen Vorteile für die betriebliche Liquidität treten hier gegenüber diesen Ueberlegungen elastischer Personalbetreuung in den Hintergrund.

Bei der Farbenfabriken Bayer AG³⁾ liegen nach der fünften Aktion zum bevorzugten Erwerb von Aktien des eigenen Unternehmens durch die Belegschaftsangehörigen — trotz der relativen Verringerung der Spanne zwischen Angebots- und Börsenkurs — nom. 14,2 Mill. DM oder 2,6% des Grundkapitals bei den eigenen Mitarbeitern. Das bedeutet, daß durchschnittlich jeder fünfte Mitarbeiter Kleinaktionär ist, wobei auf das letzte Angebot jeder siebte Mitarbeiter mit einem durchschnittlichen Zeichnungsbetrag von DM 604 einging. An sich lag der Zeichnungsbetrag, bei einem Vorzugskurs von 150 gegenüber einem Börsenkurs von über 200 Punkten,

¹⁾ Vergleiche „Den Kleinkapitalismus pflegen“. In: Deutsche Zeitung und Wirtschaftszeitung vom 8. Juni 1957.

²⁾ So ergab eine Belegschaftsbefragung des Instituts für Sozialforschung an der Frankfurter Universität bei der Mannesmann AG, Düsseldorf, daß die Aktie von den Arbeitern und Angestellten dieses Betriebes mehr als Sparform denn als Eigentumstitel angesehen wird.

³⁾ Quelle: Deutsche Zeitung und Wirtschaftszeitung vom 22. Januar 1958.

bei DM 400,—. Ueberschritt jedoch die gewährte Jahresprämie oder Sondervergütung diesen Betrag, so wurde für die darüber hinausgehenden, insgesamt bis zu einem Viertel der jeweiligen Jahresprämie oder Sondervergütung erlaubten Aktienkäufe ein Kurs von 160 festgesetzt. Der Verkauf der Aktien aus dem letzten Angebot unterliegt grundsätzlich einer Sperrfrist bis März 1959, um ein größeres Verkaufsangebot an der Börse mit negativer Wirkung auf den Kurs auch der übrigen Aktien zu verhindern. Die Aktien aus dem letzten Angebot sind bereits für 1957 dividendeberechtigt und schließen das Bezugsrecht auf die vorgesehene Kapitalerhöhung im folgenden Geschäftsjahr ein.

Auch die Mannesmann AG¹⁾ berichtet über einen Erfolg beim zweiten Aktienangebot an die Belegschaft im Dezember 1957, das aber, wie das erste im Juli 1957, durch einen breit angelegten Aufklärungsfeldzug gründlich vorbereitet werden mußte. Die Quote der Käufer wurde nach der ersten Aktion mit 24,8% sämtlicher Erwerbsberechtigten, nach der zweiten — allerdings ohne die nur mäßig interessierten Belegschaftsmitglieder des Kohlenbergbaus, jedoch erstmals einschließlich der Pensionäre — mit 26,5% angegeben. Mehr als jeder vierte der bezugsberechtigten Belegschaft machte also vom zweiten Angebot vollen Gebrauch. Von den Erwerbsberechtigten des Kohlenbergbaus nahmen die Angestellten das Angebot zu 43,8%, die Arbeiter nur zu 4% in Anspruch. Die Gesamtzahlen für Angestellte betragen 62,2%, für Arbeiter 17,7%. Angeboten waren dabei zwei Aktien (gegenüber einer im Juli 1957) zum Pariwert von je DM 100. Die Gesamtzahl der Belegschaftsaktionäre beträgt nach dieser zweiten Aktion 11.800 Personen mit einem Besitz von nom. 2,39 Mill. DM oder 0,43% des Grundkapitals.

Auch bei der Demag AG konnte man mit der Belegschaftsaktie ansprechende Erfolge erzielen, wobei besonders vermerkt²⁾ wird, daß von den in den Jahren 1955 und 1956 zu Aktionären gewordenen 2.700 Mitarbeitern 2.400 als Daueraktionäre angesehen werden dürfen. Neuerdings überlegt man bei der Gesellschaft im Zusammenhang mit dieser Art der Eigentumsförderung ganz besonders die institutionelle Förderung und materielle Begünstigung des Erwerbs von Investment-Anteilen, um dadurch einen besseren Risikoausgleich als bei Kleinaktien, der vor allem bei konjunkturrempfindlicheren Unternehmungen mit Recht zu erwägen ist, zu erreichen. Der Vorschlag findet auch grundsätzliche Billigung der Gewerkschaften. Die durch Investmentgesellschaften erzielte Streuung der Aktien hat sich nach den Erfahrungen in den großen Wirtschaftskrisen, vor allem in den USA, bewährt. Ob allerdings der Eigentumsgedanke, von dem man ursprünglich ausgegangen war, hierbei dann wirklich nicht zu sehr leidet, muß die Erfahrung zeigen; an sich scheint in diesem Falle das Sparmoment gegenüber dem Eigentumsmoment zu überwiegen.

¹⁾ Quelle: Deutsche Zeitung und Wirtschaftszeitung vom 29. März 1958.

²⁾ In der Aufforderung vom 24. Juni 1957 zu einem weiteren Bezug von nom. 1,5 Mill. DM neuer Aktien und der Ausübung des Bezugsrechts durch Mitarbeiter, die bereits Demag-Aktien besitzen.

Offen muß in diesem Zusammenhang bleiben, ob die steuerlichen Vorschriften die Eigentumsbildung in relativ gleicher Weise begünstigen sollten, wie sie es bei der betrieblichen Risikovorsorge für die Alterssicherung der Mitarbeiter getan haben. Denn dort brachte die Zulässigkeit steuerfreier Rückstellungen über die Steuervorteile hinaus den Unternehmen zusätzlich Finanzierungsvorteile über Liquiditätsverbesserung und Zinsersparnisse, was bei der Ausgabe von Belegschaftsaktien oder noch mehr bei der Vermittlung von Investmentpapieren schon aus der Natur der Sache heraus entfallen muß.

In einer zusammenfassenden Beurteilung dieser Maßnahmen zur Förderung der privaten Eigentumsbildung unter dem Aspekt elastischer sozialer Betriebsführung muß in erster Linie auf die mangelnde praktische Erfahrung aus der Anwendung hingewiesen werden. Die hier vorgetragenen, relativ wenigen Versuche lassen Verallgemeinerungen bislang nicht zu. Ungeachtet derjenigen Art von Maßnahmen, die über das Anfangsstadium hinaus bestehen können, verdient der grundsätzliche Gedanke, der gegenwärtig auch von Nationalökonomern und Soziologen unter anderen Zielsetzungen des öfteren dargelegt wird, für die Zukunft noch stärkere Beachtung.

3) Kopplung der zusätzlichen Sozialleistungen an die wirtschaftlichen Verhältnisse des Betriebs

Die betrieblichen Sozialleistungen wirken unabhängig von ihrer Art in jedem Falle auf die Finanz- und Ertragslage einer Unternehmung; sofern sie Aufwand sind, gehen sie zu Lasten der Gewinn- und Verlustrechnung und mindern das Unternehmensergebnis; sofern sie aus dem Gewinn gespeist werden, verringern sie die Kapitalbasis für Ausschüttung oder Selbstfinanzierung. Schon deshalb ist bei der Dotierung der aufzubringenden Beträge und bei der Form der Zusage sozialer Leistungen von der Ertragskraft als solcher sowie ihren Faktoren auszugehen. Denn weder dem Betrieb — im leistungswirtschaftlichen Sinne — noch dem Mitarbeiter — im sozialen Sinne — ist dadurch gedient, daß Rechtsansprüche festgelegt werden, die infolge Ueberschätzung der voraussichtlichen Ertragskraft später nicht eingehalten werden können.

Davon leitet sich der Gedanke ab, im Sinne der zu fordernden Elastizität gegenüber wirtschaftlichen Wechsellagen, eine gewisse Kopplung der betrieblichen Sozialpolitik mit den wirtschaftlichen Verhältnissen des Betriebs herzustellen. Bei günstigem Beschäftigungsgrad könnte dann eine starke Progression und umgekehrt eine starke Degression beabsichtigt werden. Zugleich stünde der von Arbeitnehmerseite gewünschten, von Arbeitgeberseite aber gewöhnlich bestmöglich eingeschränkten Rechtszusage kein Hinderungsgrund mehr entgegen.

In Anbetracht der früheren Unterteilung der betrieblichen Sozialleistungen in produktionsbedingte und im eigentlichen Sinne zusätzliche ergibt sich nun die Frage, ob die mit der Gewährung freiwilliger Sozialleistungen ver-

folgten Ziele nicht durch die Kopplung an die Ertragslage beeinträchtigt werden. Dabei läßt sich für die **produktionsbedingten Sozialleistungen** festhalten, daß sie bereits aus ihrem Wesen heraus mit der Beschäftigungslage in gewissem Umfange gekoppelt sind und sich bei verringertem Arbeitsumfang von selbst vermindern. Soweit das nicht zutrifft, sollte die Kopplung, auch wegen ihres relativ geringen Umfanges, nicht überbetont werden. Bei den im eigentlichen Sinne **zusätzlichen Sozialleistungen** besteht allerdings tatsächlich die Gefahr, daß ihre Bindung an die Gewinnlage bei sehr starken Schwankungen zum Beispiel die Stetigkeit der vorerwähnten betriebsbezogenen Eigentumsbildung gefährdet. In diesem Falle müßte analog einer nivellierten Dividendenpolitik auch eine in gewissem Maß wieder ausgeglichene Sozialpolitik verfolgt werden, um der Arbeitskraft eine systematische Vermögensplanung zu gewährleisten. Doch eine dermaßen starke Konjunktorempfindlichkeit eines Betriebes bildet nicht die Regel, so daß im allgemeinen Elastizität für die soziale Betriebsführung durch eine gewisse Kopplung der zusätzlichen Sozialleistungen an die wirtschaftlichen Verhältnisse des einzelnen Betriebs gewonnen werden kann. Auf die volkswirtschaftlichen Konsequenzen einer Kopplung der Sozialleistungen mit der einzelwirtschaftlichen Ertragslage ist hier nicht einzugehen.

Wenn nun auf mögliche Formen derartiger Verknüpfung hingewiesen werden soll, so ist das typische Beispiel die Ergebnisbeteiligung, die als unmittelbarer Anreiz durch Festigung der Gemeinschaftsidee innerhalb der Blegschaft des Betriebs in diesem Zusammenhang zu befürworten ist. Betrachtet man die in der Praxis auftretenden und in der Literatur vorgeschlagenen Formen der Ergebnisbeteiligung, so beginnt die Skala bei einem kollektiven Prämiensystem und reicht bis zu einer mehr oder weniger dogmatischen, partnerschaftlichen Gewinnteilung zwischen den Produktionselementen Kapital und Arbeit. Der Kernpunkt der Auseinandersetzung liegt dabei in der Berechnungsgrundlage, in die betriebswirtschaftliche Bewertungsfragen stark hineinreichen; auf jeden Fall können nur solche Gewinne für diese Verteilung herangezogen werden, die im organischen Sinne Schmidts den Substanzwert wahren. Zu diesen Schwierigkeiten bei der Ermittlung der Bemessungsbasis tritt ferner das Problem der einigermaßen gerechten Zuteilung auf die beiden Produktionsfaktoren Kapital und Arbeit sowie die weitere Aufspaltung innerhalb des Produktionsfaktors Arbeit¹⁾.

Für eine Ergebnisbeteiligung mit besonders ausgeprägter Kopplung an die Ertragslage scheint zweckmäßig als Grundlage entweder die Lohnsumme, eine relativ gerechte Entlohnung vorausgesetzt, oder den Umsatz zu verwenden. Ein praktisches Beispiel auf Basis Lohnsumme gibt die Volkswagenwerk GmbH, Wolfsburg²⁾, die den in Prozent ausgedrückten Dividendensatz auch auf die

¹⁾ Wegen näherer Ausführungen zu diesen Problemen vergleiche Rodenstock R. „Gewinnbeteiligung der Arbeitnehmer“ (Referat auf der Tagung der Hochschullehrer der Betriebswirtschaftslehre in München im Juni 1952).

²⁾ Vgl. dazu Spiegelhalter F. „Die Dividendenbeteiligung“. In: Der Arbeitgeber 1957, S. 413-419.

individuelle Lohnsumme zuschlägt. Für die auf dem Umsatz aufbauende Ergebnisbeteiligung kann das Verfahren der Vereinigte Glanzstoff-Fabriken AG, Wuppertal-Elberfeld, angeführt werden. Neben einem fixen Anteil — sofern sich das Unternehmen überhaupt in der Gewinnssphäre befindet — in Höhe eines Wochenverdienstes (Weihnachtsgratifikation) wird von dieser Gesellschaft den Mitarbeitern ein variabler Ergebnisanteil gewährt. Dabei geht man von der Umsatzproduktivität aus, die sich aus dem Nettoumsatz abzüglich Materialeinsatz, Energiekosten, Löhne und Gehälter einschließlich Sozialabgaben nach Gesetz und Tarif ergibt. Der Partnerschaftsgedanke, sowohl zwischen Kapital und Arbeit als auch zwischen den einzelnen Gliedern der betrieblichen Leistungsgemeinschaft, kommt in der Entwicklung dieses Nettoumsatzes zum Ausdruck. Der spezielle Anteil der Mitarbeiter spiegelt sich insbesondere in einer dem Nettoumsatz entsprechenden Produktionsleistung wider, das heißt in deren betriebsverantwortlichem Verhalten in Bezug auf den Material- und Energieverbrauch und auch auf die Leistungsintensität. Als spezielle Leistung des Faktors Kapital wird die Bereitstellung der Produktionsmittel, des Verwaltungsapparats einschließlich Forschung berücksichtigt; dafür steht ihm der nach Abzug der Mitarbeiter-Beteiligung verbleibende Gewinn in voller Höhe zu, wie er auch gegebenenfalls einen Verlust in voller Höhe zu tragen hat.

Von den allgemeinen Vorschlägen ist hier der vom Wertzuwachs (Value added) ausgehende, sogenannte amerikanische Rucker-Plan zu erwähnen; einen zusammenfassenden Ueberblick über sein Wesen und Verfahren vermittelt Rodenstock in dem bereits genannten Referat.

Bei den früher geschilderten direkten Lohnanreizsystemen ist als Effekt beabsichtigt, eine unmittelbare Leistungssteigerung zu veranlassen. Diese fehlende direkte Wirkung bei der Ergebnisbeteiligung erlaubt aber nicht, ihr einen nur karitativen Charakter zuzuschreiben, wie Geck¹⁾ es sinngemäß für die gesamte betriebliche Sozialpolitik tut. Vielmehr arbeitet sie durch die Festigung der betrieblichen Leistungsgemeinschaft, wenn auch nur mittelbar, gleichfalls auf Leistungssteigerung hin; auch sie verfolgt einen wirtschaftlichen Zweck. Hax²⁾ sieht somit wohl mit Recht keinen Gegensatz mehr zwischen den Bestrebungen nach Oekonomisierung und nach Humanisierung des Arbeitsprozesses. Beide ergänzen sich gegenseitig und stellen somit über die angestrebte Leistungssteigerung wesentliche Elastizitätselemente für die soziale Betriebsführung dar.

¹⁾ Geck L. H. A., a. a. O., S. 250.

²⁾ Hax K., „Betriebliche Sozialpolitik als Teilbereich der Unternehmungspolitik“. In: ZthF 1955, S. 13.

ZUSAMMENFASSUNG

Eine kurze Zusammenfassung der Ergebnisse der vorliegenden Arbeit hat davon auszugehen, daß sich ihre Problematik auf vielerlei Weise begründen läßt. Zunächst entsteht sie aus der Tatsache, daß die soziale Betriebsführung, die nur gedanklich aus der gesamten Betriebspolitik isolierbar ist, in der Gegenwart wohl den starrsten Teilbereich der Betriebsführung bildet. Die tendenzielle Erstarrung der sozialen Betriebsführung seit den letzten Jahrzehnten geht ursächlich auf ein ausgeprägtes Sicherheitsstreben auf Seiten der Arbeitskraft zurück, das am ehesten historisch aus den personalwirtschaftlichen Auswüchsen zur Zeit der Industrialisierung und anläßlich der großen Rationalisierungswelle der zwanziger Jahre erklärlich ist. Unzureichende Eigenvorsorge der Arbeitskräfte, hervorgerufen durch schlagende Wirtschaftskrisen und begünstigt durch die moderne staatliche Arbeits- und Sozialgesetzgebung, soll dabei durch das im Wesen kollektive Arbeitsverhältnis mit dem Betrieb ersetzt werden. Viele Umstände sprechen dafür, diese Entwicklung für die Zukunft als noch nicht abgeschlossen zu betrachten.

Demgegenüber stellt die betriebliche Elastizität bei veränderten Produktivaufgaben, insbesondere den verschiedenen Erscheinungsformen der wirtschaftlichen Schwankungen, ein jede Betriebsführung, also auch die soziale Betriebsführung, geradezu kennzeichnendes Merkmal dar. Aus der betriebspolitischen Maxime der Betriebssicherung erfährt diese im Sozialen wurzelnde mangelnde Elastizität der sozialen Betriebsführung eine zusätzliche wirtschaftliche Verstärkung, nämlich dadurch, daß knappe Arbeitskraftreserven weitreichende individuelle und kollektive, rechtliche und materielle Zugeständnisse von den Betrieben erzwingen oder der grundlegende Wandel in der industriellen Produktionsstruktur eine überaus intensive Bindung qualifizierter Arbeitskräfte gebietet.

Trotzdem läßt sich allgemein nicht unbedingt auf die Elastizität oder Unelastizität der sozialen Betriebsführung eines industriellen Großbetriebs schließen. Denn der Praxis der sozialen Betriebsführung, der eine optimale Gestaltung der sozialen Seite des Betriebs im Einklang mit seinen wirtschaftlichen Belangen obliegt, ist eine Fülle von Instrumenten an die Hand gegeben, mit denen positiv auf eine effektive Unelastizität der sozialen Betriebsführung eingewirkt werden kann. Je nach der betriebsindividuellen Handhabung solcher Mittel kann die relative Unelastizität der sozialen Betriebsführung nicht unbedeutend abgeschwächt oder auf die anderen Führungsbereiche verlagert werden. Diese Maßnahmen sind sowohl anpassender als auch vorausschauend-gestaltender Natur.

Die Entwicklung hat das Schwergewicht der Maßnahmen elastischer sozialer Betriebsführung zusehends von den nach außen gerichteten auf die nach innen gerichteten gedrängt. Man kann sogar so weit gehen, die auf diese

Weise gewonnene Unabhängigkeit von außerbetrieblichen, oft kaum beeinflufßbaren Daten vor allem des Arbeitsmarkts, selbst als Maßnahme elastischer sozialer Betriebsführung anzusprechen. Die im einzelnen aufgeführten innerbetrieblichen Maßnahmen zielen dabei entweder auf die Veränderungen im Personalbedarf und wirken somit im wesentlichen unmittelbar auf die Auslastung des betrieblichen Arbeitsvolumens, das heißt auf die Leistungsfähigkeit des einzelnen Mitarbeiters. Oder aber sie wenden sich an die gesamte betriebliche Leistungsgemeinschaft und versuchen diese in sich elastisch zu machen, um auch auf mittelbare Weise die Elastizität der sozialen Betriebsführung zu steigern. Die zuletzt genannte Gelegenheit ist in der Praxis, abgesehen von einigen hierin vorbildlichen Betrieben, noch weithin unerschlossen.

Ueber die einzelwirtschaftlichen Belange hinaus hemmt eine Unelastizität der sozialen Betriebsführung gleichzeitig den wesensnotwendigen Wettbewerb innerhalb der Wirtschaftsordnung der sozialen Marktwirtschaft. Auch unter diesem Aspekt verdienen die in dieser Untersuchung aufgegriffenen Fragen ergänzender Betrachtung.

LITERATURÜBERSICHT

A. FACHLITERATUR

- Abraham K.* „Der Betrieb als Erziehungsfaktor“, Köln-Braunsfeld 1953
- Aron R.* „Deutsche Soziologie der Gegenwart“, Stuttgart 1953
- Baierl F.* „Ordnung und Sicherheit im Betrieb durch Farbe“, Düsseldorf 1953
- Baierl F.* „Produktivitätssteigerung durch Lohnanreizsysteme“, München 1956
- Baumgarten F.* „Die Psychologie der Menschenbehandlung im Betriebe“, 3. Auflage, Zürich 1954
- Baumgartner H. U.* „Die Sozialpolitik der industriellen Unternehmung“, Bern 1950
- Beckerath H. v.* „Der moderne Industrialismus“, Jena 1930
- Behle G.* „Die Lohnsysteme in Deutschland und den USA unter dem Gesichtspunkt der Verwirklichung des Leistungslohns“ (Dissertation), Frankfurt/M. 1949
- Böhrs H./*
Bramesfeld E./Euler H./
Pentzlin K. „Einführung in das Arbeits- und Zeitstudium“, 2. Auflage, München 1954
- Bramesfeld E./Graf O.* „Praktisch-psychologischer und arbeits-physiologischer Leitfaden für das Arbeitsstudium“, 2. Auflage, München 1955
- Brown J.A.C.* „The Social Psychology of Industry—Human Problems in the Factory“, Harmondsworth/Middlesex (England) 1954
- Bülow F.* „Wörterbuch der Wirtschaft“, Stuttgart 1954
- Dach J.S.* „Der erste Eindruck, seine Bedeutung und Bedingtheit“, Berlin 1937
- Deutsch P.* „Konjunktur und Unternehmung“, Berlin o. J.
- Drucker P.F.* „Die Praxis des Management“, Düsseldorf 1956
- Dubreuil H.* „L'expérience de Bat'a“, Paris 1935
- Euler H.* „Die betriebswirtschaftlichen Grundlagen und die Grundbegriffe des Arbeits- und Zeitstudiums“, 2. Auflage, München 1949
- Euler H./*
Stevens H. „Die analytische Arbeitsbewertung als Hilfsmittel zur Bestimmung der Arbeitsschwierigkeit“, Düsseldorf 1950
- Euler H./Ste-*
vens H./Schil-
ling F./Schop-
pe R. „Analyse und Bewertung von Angestelltentätigkeiten“, Düsseldorf 1953
- Fayol H.* „Administration Industrielle et Générale“, Neuauflage, Paris 1956
- Fisher A.G.B.* „Fortschritt und soziale Sicherheit“, Bern 1947
- Friedmann G.* „Der Mensch in der mechanisierten Produktion“, Köln 1952
- Galland Th.* „Die Statistik der Beschäftigten und der Arbeitslosen in der Bundesrepublik Deutschland“, Stuttgart 1956
- Gardner B.B./*
Moore D.G. „Praktische Menschenführung im Betrieb“, Köln und Opladen 1957
- Gasser Chr.* „Der Mensch im modernen Industriebetrieb“, 2. Auflage, Köln und Opladen 1952
- Gaugler E.* „Zusätzliche Sozialleistungen in der betrieblichen Praxis“, München 1957
- Geck L.H.A.* „Die sozialen Arbeitsverhältnisse im Wandel der Zeit“, Berlin 1931
- Geck L.H.A.* „Soziale Betriebsführung — zugleich Einführung in die betriebliche Sozialpolitik“, 2. Auflage, Essen 1953

- Gerwig E.** „Organisation und Führung industrieller Unternehmungen“, 2. Auflage, Stuttgart 1955
- Gesellschaft f. sozialen Fortschritt e.V.** „Die betrieblichen Sozialleistungen“, Berlin 1955
- Giese F.** „Handbuch psychotechnischer Eignungsprüfungen“, 2. Auflage. Halle a. S. 1925
- Goossens F.** „Das Handbuch der Personalführung“, München 1955
- Goossens F.** „Der Personalwechsel — Seine Bedeutung, Erfassung und betriebliche Beeinflussung“, Pöcking 1958
- Goossens F.** „Die Praxis der Ausbildung und Fortbildung im Betrieb“, München/Düsseldorf 1952
- Goossens F.** „Die Praxis der Lohnformen“, München/Düsseldorf 1952
- Goossens F./** „Die Praxis der Mitarbeiterauswahl“, München 1951
- Degelmann A.**
- Gottlob G.** „Beschäftigungsgrad und gesamtwirtschaftlicher Leistungsanteil“, Wien 1937
- Groß H.** „Moderne Meinungspflege“, Düsseldorf 1951
- Gutenberg E.** „Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre“, Erster Band: „Die Produktion“, 3. Auflage, Berlin/Göttingen/Heidelberg 1957
- Haberler G.** „Prosperität und Depression“, 2. Auflage, Tübingen/Zürich 1955
- Hahn A.** „Wirtschaftswissenschaft des gesunden Menschenverstandes“, Frankfurt a. Main 1954
- Hasenack W.** „Unternehmertum und Wirtschaftslähmung“, Berlin 1932
- Hellpach W.** „Sozialpsychologie“, 3. Auflage, Stuttgart 1951
- Henzel F.** „Gegenwartsprobleme der Betriebswirtschaft“, Festschrift für le Coutre, Frankfurt/Main 1955
- Heyde L.** „Abriß der Sozialpolitik“, 10. Auflage, Heidelberg 1953
- Höffner J.** „Sozialpolitik im deutschen Bergbau“, Münster 1955
- Hofstätter P. R.** „Gruppendynamik — Kritik der Massenpsychologie“, Hamburg 1957
- Hohmann E.** „Produktivitätssteigerung durch leistungsfördernde Lohngestaltung und betriebliches Vorschlagwesen“, Hamburg 1955
- Huggenberg H. W.** „Sozialpolitik in unternehmungswirtschaftlicher Betrachtung“, Bern 1954
- Hunold A.** „Masse und Demokratie“, Erlenbach-Zürich und Stuttgart 1957
- Ilg J.** „Die betriebliche Personalverwaltung — Ihre Eingliederung in den organisatorischen Aufbau des Betriebes“ (Dissertation), St. Gallen 1953
- Jöhr W. A.** „Die Konjunkturschwankungen“, Tübingen/Zürich 1952
- Käfer K.** „Johann Friedrich Schär und die Entwicklung der Betriebswirtschaftslehre“, Zürich 1946
- Klomen H.** „Die Werkzeitschriften als Mittel betrieblicher Sozialpraxis“, München 1952
- Kolbinger J.** „Bauplan sozialer Betriebsführung“, Stuttgart 1957
- Krähe W. (Arbeitskreis der in der industriellen Unternehmung)** „Aufgaben- und Abteilungsgliederung“, 2. Auflage, Köln und Opladen 1954
- Schmalenbach-Gesellschaft)**

- Krauss R.H.** „Das betriebliche Vorschlagwesen als Mittel zur Rationalisierung und zur sozialen Betriebsgestaltung“ (Dissertation), München 1956
- Kroeber-Keneth L.** „Erfolgreiche Personalpolitik“, 3. Auflage, Düsseldorf 1954
- Kroeber-Keneth L.** „Menschenführung — Menschenkunde“, Düsseldorf 1953
- Kropff H.F.J.** „Neue Psychologie in der neuen Werbung“, Stuttgart 1951
- Lamm E.** „Die zusätzlichen (freiwilligen) Sozialaufwendungen unter besonderer Berücksichtigung der industriellen Aktiengesellschaft“ (Dissertation), Mannheim 1949
- Lang R/Hell-pach W.** „Gruppenfabrikation“, Berlin 1922
- Lehmann G.** „Praktische Arbeitsphysiologie“, Stuttgart 1953
- Lehmann M. R.** „Allgemeine Betriebswirtschaftslehre“, 2. Auflage, Meisenheim am Glan 1949
- Leitner F.** „Privatwirtschaftslehre der Unternehmung“, 2. Auflage, Berlin und Leipzig 1919
- Leonhard K.** „Ausdrucksprache der Seele — Darstellung der Mimik, Gestik und Phonetik des Menschen“, Berlin/Tübingen/Saulgau 1949
- Lersch Ph.** „Gesicht und Seele — Grundlinien einer mimischen Diagnostik“, 4. Auflage, München/Basel 1955
- Lill C.** „Das betriebliche Vorschlagwesen“, 2. Auflage, München 1957
- Ludewig R.** „Die Darstellung der wirtschaftlichen Lage im Bericht über die aktienrechtliche Jahresabschlußprüfung“, Düsseldorf 1955
- Mand J.** „Betriebliche Personalpolitik“, Wiesbaden 1956
- Mayo E.** „The Human Problems of an Industrial Civilization“, New York 1933
- Mayo E.** „The Social Problems of an Industrial Civilization“, Boston 1945
- Mellerowicz K.** „Allgemeine Betriebswirtschaftslehre“, Band 1, 9. Auflage, Berlin 1956
- Mellerowicz K.** „Allgemeine Betriebswirtschaftslehre“, Band 3, 8. Auflage, Berlin 1954
- Merian H.-R.** „Die Betriebstantieme — Ihr Wesen, ihre betriebswirtschaftliche Bedeutung und ihre Bestimmung in Produktionsbetrieben“, Essen 1954
- Michel E.** „Sozialgeschichte der industriellen Arbeitswelt“, 3. Auflage, Frankfurt/Main 1953
- Michligk P.** „Neue Praxis des betrieblichen Vorschlagwesens und der Arbeitsvereinfachung“, Stuttgart 1953
- Mitchell W.C.** „Der Konjunkturzyklus“, Leipzig 1931
- Moede W.** „Betriebliche Arbeitswissenschaft“, Essen 1954
- Moede W.** „Eignungsprüfung und Arbeitseinsatz“, Stuttgart 1943
- Moede W.** „Lehrbuch der Psychotechnik“, Berlin 1930
- Mueller F.H.** „Soziale Theorie des Betriebes“, Berlin 1952
- Nadig R./Harmsen R./Gerathewohl F.** „Leistungssteigerung und Betriebsklima“, Darmstadt 1954
- Nickisch A.** „Arbeitsrecht“, 2. Auflage, I. Band: „Allgemeine Lehren und Arbeitsvertragsrecht“, Tübingen 1955
- Nickisch H.** „Allgemeine kaufmännische Betriebslehre“, Band I, Leipzig 1912

- Nicklisch H.** „Der Weg aufwärts! Organisation“, Stuttgart 1920
- Nicklisch H.** „Wirtschaftliche Betriebslehre“ (Fünfte Auflage der „Allgemeinen kaufmännischen Betriebslehre“), Stuttgart 1922
- Oberparleiter K.** „Funktionen und Risiken des Warenhandels“, 2. Auflage, Wien 1955
- Poppelreuter W.** „Psychokritische Pädagogik“, München 1933
- Potthoff E.** „Theorie und Praxis der sozialen Betriebspolitik“, Stuttgart, Düsseldorf 1953
- Preiser E.** „Grundzüge der Konjunkturtheorie“, Tübingen 1933
- Preller L.** „Notwendigkeit und Grenzen betrieblicher Sozialleistungen“, Stuttgart/Düsseldorf 1953
- Prion W.** „Die Lehre vom Wirtschaftsbetrieb (Allgemeine Betriebswirtschaftslehre)“, Erstes Buch: „Der Wirtschaftsbetrieb im Rahmen der Gesamtwirtschaft“, Berlin 1935
- Riebel P.** „Die Elastizität des Betriebes“, Köln und Opladen 1954
- RKW** „Ausbildung von Führungskräften in der amerikanischen Wirtschaft — Beobachtungen einer deutschen Studiengruppe“ (Auslandsdienst Nr. 45), München 1956
- Rodenstock R.** „Gewinnbeteiligung der Arbeitnehmer“ (Referat auf der Tagung der Hochschullehrer der Betriebswirtschaftslehre in München im Juni 1952)
- Röpke W.** „Civitas humana“, 3. Auflage, Erlenbach-Zürich 1949
- Röpke W.** „Krise und Konjunktur“, Leipzig 1932
- Röfle K.** „Allgemeine Betriebswirtschaftslehre“, 5. Auflage, Stuttgart 1956
- Rosenstock E.** „Werkstattaussiedlung — Untersuchungen über den Lebensraum des Industriearbeiters“, Berlin 1922
- Roethlisberger F.J.** „Betriebsführung und Arbeitsmoral“, Köln und Opladen 1954
- Sandig C.** „Die Führung des Betriebes — Betriebswirtschaftspolitik“, Stuttgart 1953
- Scott W. D./ Clothier R. C.** „Personnel Management — Principles, Practices, and Point of View“, 5. Auflage, New York/Toronto/London 1954
- Spiegel W. R.**
- Schäfer E.** „Beschäftigung und Beschäftigungsmessung in Unternehmung und Betrieb“, Nürnberg 1931
- Schäfer W.** „Industriebetrieb und Öffentlichkeit vor den sozialen Aufgaben der Gegenwart“, Stuttgart/Düsseldorf 1956
- Scherke F.** „Die Arbeitsgruppe im Betrieb — Ihre Untersuchung, Diagnostizierung und Behandlung“, Wiesbaden 1956
- Schmidt F.** „Betriebswirtschaftliche Konjunkturlehre“ (Vierte, erweiterte Auflage der Arbeit „Die Industriekonjunktur — ein Rechenfehler“), Berlin/Wien 1933
- Schmölders G.** „Konjunkturen und Krisen“, Hamburg 1955
- Schönpluf F.** „Das Methodenproblem in der Einzelwirtschaftslehre — Eine dogmenkritische Untersuchung“, Stuttgart 1933
- Schulenburg A.** „Neue Meisterfibel“, Berlin 1956
- Schumpeter J.** „Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung“, 5. Auflage, Berlin 1952
- Seyffert R.** „Über Begriff und Aufgaben der Betriebswirtschaftslehre“, Stuttgart 1925
- Seyffert R. u. Beste Th.** „Die Problematik der Distribution“ bzw. „Der Leistungslohn“, Heft 16 der Schriften der Arbeitsgemeinschaft für Forschung des Landes Nordrhein-Westfalen, Köln und Opladen 1952

- Siebrecht V.* „Arbeitsmarkt und Arbeitsmarktpolitik in der Nachkriegszeit“, Stuttgart 1956
- Sommerfeld E.* „Über den Umgang mit Menschen im Betrieb“, München 1954
- Spiegelhalter F.* „Die Formen der Ergebnisbeteiligung“, Darmstadt 1954
- Stuttgarter Arbeitskreis TWI* „Die Deutsche TWI-Arbeit — Ein Tagungs- und Arbeitsbericht“, Stuttgart 1953
- Taylor F.W.* „Die Grundsätze wissenschaftlicher Betriebsführung“, München und Berlin 1913
- Teschemacher O.* „Die Problematik der Betriebspolitik in der Betriebswirtschaftslehre“ (Dissertation), München 1953
- Tinbergen J./Polak J.J.* „The Dynamics of Business Cycles — A Study in Economic Fluctuations“, Chicago 1950
- Tönnies F.* „Gemeinschaft und Gesellschaft“, 7. Auflage, Berlin 1926
- Türk F./Dörrhöfer W.* „Neuzeitliche Methoden der Personalauslese“, Frankfurt/Main 1950
- Vogel E.* „Public Relations“, Frankfurt/Main 1952
- Walb H.* „Der Geschäftsbericht der Aktiengesellschaft“, Halle/Saale 1938
- Weber C.* „Die Personalpolitik im Rahmen der Unternehmungspolitik“ (Dissertation), Frankfurt/Main 1955
- Wibbe J.* „Entwicklung, Verfahren und Probleme der Arbeitsbewertung“, München 1953
- Wiese L. v.* „Allgemeine Soziologie“, Band I: „Beziehungslehre“, München und Leipzig 1924, Band II: „Gebildelehre“, München und Leipzig 1929
- Willeke E.* „Von der raumgebundenen menschlichen Arbeitskraft — Eine qualitative Theorie des Arbeitsmarkts“, Jena 1937
- Wundt W.* „Grundzüge der physiologischen Psychologie“, Leipzig 1922
- Yoder D.* „Personnel Management and Industrial Relations“, 3. Auflage, New York 1949

B. HANDBÜCHER

„Das REFA-Buch“, 5 Bände, München 1955 und 1956

Dr. Gablers „Wirtschaftslexikon“, Zweiter Band: L — Z, Wiesbaden 1956

„Handbuch der Wirtschaftswissenschaften“, herausgegeben von Hax K. und Wesels Th., Köln und Opladen 1958

„Handwörterbuch der Arbeitswissenschaft“, herausgegeben von Giese F., Band I und II, Halle a. S. 1930

„Handwörterbuch der Betriebswirtschaft“, herausgegeben von Nicklisch H., Erster Band, Stuttgart 1926 (1. Auflage) und 1938 (2. Auflage)

„Handwörterbuch der Soziologie“, herausgegeben von Vierkandt A., Stuttgart 1931

„Handwörterbuch der Staatswissenschaften“, herausgegeben von Elster A. / Weber Ad. / Wieser F. v., 4. Auflage, Jena 1925

„Statistisches Jahrbuch für die Bundesrepublik Deutschland — 1956“, herausgegeben vom Statistischen Bundesamt in Wiesbaden, Stuttgart

„Statistisches Jahrbuch für die Bundesrepublik Deutschland — 1957“, herausgegeben vom Statistischen Bundesamt in Wiesbaden, Stuttgart

„Taschenbuch für den Betriebswirt 1954“, herausgegeben von Steinbring W. / Schnaufer E. / Rode G., Berlin/Stuttgart

„Taschenbuch für den Betriebswirt 1956“, herausgegeben von Steinbring W. / Schnaufer E. / Rode G., Berlin/Stuttgart

„Taschenbuch für den Betriebswirt 1957“, herausgegeben von Steinbring W. / Schnaufer E. / Rode G., Berlin/Stuttgart

C. BETRIEBLICHE SCHRIFTEN

Continental Gummi-Werke AG, Hannover

„Bericht an unsere Belegschaft über das Geschäftsjahr 1953“
Geschäftsbericht 1954

Erin Bergbau AG, Castrop-Rauxel

Geschäftsbericht 1955/56

Farbenfabriken Bayer AG, Leverkusen

Erfahrungsbericht von Kaminski F. „Erfolgskontrolle der Ausleseprüfungen des Bayer-Werkes“ (Manuskript), 1947

Friedrich Krupp

„Wohlfahrtseinrichtungen der Gußstahlfabrik von Friedrich Krupp zu Essen an der Ruhr“, Erste Ausgabe, Essen 1873

Hüttenwerk Rheinhausen AG

Werkzeitschrift „Unser Profil“ 1957

Oberbayerische Aktiengesellschaft für Kohlenbergbau, München

Sozialbericht 1956

Robert Bosch GmbH, Stuttgart

„Der Lehrling im Hause Bosch“, Bosch-Schriftenreihe Folge 6, Stuttgart 1953

„Unfallverhütung bei Bosch“, Bosch-Schriftenreihe Folge 7, Stuttgart 1954

Vereinigte Glanzstoff-Fabriken AG, Wuppertal-Elberfeld

Arbeits- und Sozialbericht 1956

Erfahrungsbericht „Leistungsprämien“, Wuppertal-Elberfeld 1955

Geschäftsbericht 1957

Sozialbericht 1951, 1952 und 1955

Werkzeitschrift „Wir vom Glanzstoff“, 1956

Zellstofffabrik Waldhof, Wiesbaden

Sozialbericht 1953 und 1954

D. ZEITSCHRIFTEN UND ZEITUNGEN

- Beratungsbriefe der „Wirtschaftspolitische Gesellschaft
von 1947“, Frankfurt/Main, 1951 und 1953*
- Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis, 1950 und 1952 - 1954*
- Bundesarbeitsblatt, 1955*
- Der Arbeitgeber, 1957 und 1958*
- Der Betrieb, 1951 und 1956*
- Der Betriebs-Berater, 1955 und 1956*
- Der Neue Betrieb - Mitteilungen, 1954*
- Die Betriebskrankenkasse, 1958*
- Gewerkschaftliche Monatshefte, 1953*
- Junge Wirtschaft, 1956*
- Mensch und Arbeit, 1951*
- Mitteilungen des Wirtschaftswissenschaftlichen Instituts der Gewerkschaften
(WWI-Mitteilungen), 1953 - 1957*
- Neue Betriebswirtschaft, 1955 und 1956*
- Soziale Beziehungen in der Industrie (SBI), 1952 und 1953*
- Werkstatt und Betrieb, Zeitschrift für Maschinenbau und Fertigung,
1951 und 1952*
- Zeitschrift für Betriebswirtschaft (ZfB), 1931, 1934, 1935, 1952, 1955 und 1956*
- Zeitschrift für handelswissenschaftliche Forschung (ZfhF), 1950 und 1953 - 1958*
- Zeitschrift für Organisation (ZfürO), 1956*
- Zentralblatt für Arbeitswissenschaft, 1947*
- Deutsche Zeitung und Wirtschaftszeitung, 1956 - 1958*
- Frankfurter Allgemeine Zeitung, 1957 und 1958*
- Industriekurier, 1955*
- Süddeutsche Zeitung, 1956 - 1958*

LEBENS LAUF

Am 24. Januar 1933 wurde ich, Heinz Kinader, als zweiter Sohn des damaligen Verwaltungssekretärs Otto Kinader und seiner Ehefrau Käthe, geb. Eller, in München geboren. Der vierjährige Volksschulbesuch und eine, durch Ablegung einer Sonderprüfung nach dem Krieg, um ein Jahr verkürzte Mittelschulzeit wurden mit dem Abitur an der Luitpold-Oberrealschule in München im Jahre 1951 abgeschlossen. Im Rahmen des unmittelbar folgenden Studiums der Betriebswirtschaftslehre an der Ludwig-Maximilians-Universität zu München unterzog ich mich im Frühjahr 1955 mit Erfolg der Diplom-Prüfung für Kaufleute.

Die Semesterferien während des Studiums dienten der Ableistung eines knapp einjährigen Praktikums vornehmlich bei der Deutschen Revisions- und Treuhand-AG, München. Für diese Wirtschaftsprüfungs- und Steuerberatungsgesellschaft war ich auch nach Beendigung der Ausbildung, mit Unterbrechungen zur Abfassung der vorliegenden Dissertation, im Innen- und Außendienst tätig.

München, im Juli 1958

